

SANDRO SALLABERRY SANTARÉM

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MARKETING:
CR Vigilância e Segurança Ltda.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Marketing.

Orientador: Profº. Carlos Wolowski Mussi, Dr.


FLORIANÓPOLIS(SC)

2006

SANDRO SALLABERRY SANTARÉM

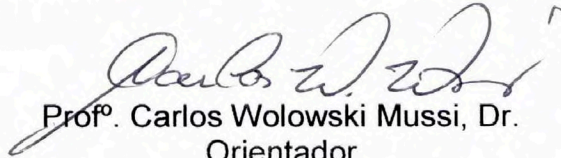
**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MARKETING:
CR Vigilância e Segurança Ltda.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 20 de fevereiro de 2006.

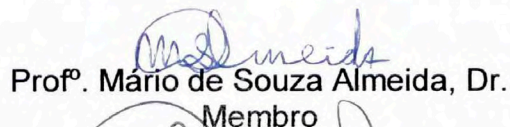


Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Coordenador de Estágios

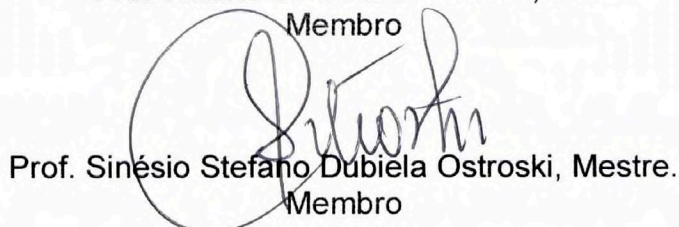
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.
Orientador



Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Membro



Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski, Mestre.
Membro

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais,
que sempre foram incansáveis e
obstinados pela educação de seus
filhos, esta vitória é nossa, e muito
obrigado pelos ensinamentos durante
minha vida, obrigado meus amados
pais e amigos.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por permitir a conquista deste objetivo.

Obrigado meu filho Rafael, mesmo distante de você, saibas que teu pai te ama.

Meu irmão, obrigado pela sua compreensão como sócio, e pelos conselhos durante este 4,5 anos, pelo auxílio nos momentos difíceis e pelo incentivo.

Agradeço a quem hoje está longe, e sei que estão felizes com este momento, obrigado Elisângela e Natara, vocês foram fundamentais no início desta jornada.

Paulo, Kênia, Carmela, meus companheiros de “trabalhos”, com certeza ficaram excelentes recordações de nossos momentos, muitas festas, risadas, discussões, foi um prazer ter vocês como meus colegas, e que nossa amizade dure para sempre.

Um agradecimento especial a quem me proporcionou a conclusão desse trabalho Prof^o. Carlos Wolowski Mussi.

RESUMO

SANTARÉM, Sandro Sallaberry. Desenvolvimento de um Plano de Marketing: CR Vigilância e Segurança Ltda.2006.(94f.).Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientador: Profº. Carlos Wolowski Mussi

O objetivo deste estudo é propor um Plano de Marketing a ser utilizado pela CR Vigilância e Segurança Ltda., traçando linhas de ação que permitirão viabilizar a expansão dos serviços de vigilância patrimonial. Para isto são revistos conceitos sobre marketing, serviços e plano de marketing, buscando na literatura um plano de marketing ideal para elaborar um plano para a organização. O plano de marketing utilizado possui as seguintes fases: a análise do macro e microambiente e definições estratégicas que englobam a definição da missão, visão, valores, objetivos, metas, estratégias, plano de ação e plano de custos, assim como implantação e controle. Verificou-se que a organização estudada não possui plano de marketing e atua de maneira desintegrada nas suas estratégias de marketing e comunicação e, através deste trabalho a organização poderá utilizar este plano para obter eficácia na sua atuação, bem como demonstrar que é de fundamental importância que as organizações tenham um plano de marketing definido para nortear a sua atuação e atender seu mercado alvo.

Palavras Chaves: Vigilância, Plano de Marketing, Mercado.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Ferramentas mais utilizadas em comunicação com o mercado..... 32

Quadro 2: Previsão de Investimento 1 73

Quadro 3— Previsão de Investimento 2 75

Quadro 4 – Previsão de Investimento 3 76

Quadro 5 – Previsão de Investimento 4 77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Exemplo de Plano de Ação.....	38
Tabela 2: Evolução do número de empresas autorizadas em Santa Catarina entre 2002 e 2004.....	55
Tabela 3: Relação de empresas com o custo do serviço e o referido posto adotado.....	59
Tabela 4: Tempo de atividade e o número de funcionários das cinco maiores empresas da região metropolitana de Florianópolis.....	60
Tabela 5: Gastos com comunicação nos anos de 2003 a 2005.....	68
Tabela 6: DRE.....	70
Tabela 7 - Custos adicionais necessários para a implantação do plano.....	78
Tabela 8 – DRE Projetada	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logotipo da CR Vigilância e Segurança.....	47
Figura 2 - Organograma da CR Vigilância e Segurança.....	49
Figura 3 - Faturamento da segurança privada em Santa Catarina entre 2002 e 2005	51
Figura 4 - Crescimento do mercado em Santa Catarina, Sul e Brasil entre 2002 e 2004 (em %)	52
Figura 5 - Diversificação do setor em Santa Catarina e Sul entre 2002 e 2004 (em %)	63
Figura 6 - Reajustes dos pisos salariais de Santa Catarina e do Sudeste frente à inflação entre 2003 e 2005 (em %)	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

1.1 Tema Problema 13

1.2 Objetivos..... 14

1.2.1 Objetivo Geral 14

1.2.2 Objetivos Específicos..... 15

1.3 Justificativa 15

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... 17

2.1Conceitos de Marketing 17

2.2 Marketing de Serviços 19

2.3 Plano de Marketing..... 21

2.4 Análise Situacional 24

2.4.1 Macroambiente..... 25

2.4.2 Microambiente 27

2.4.2.1 Produto..... 27

2.4.2.2 Preço..... 28

2.4.2.3 Logística..... 30

2.4.2.4 Comunicação..... 31

2.5 Prognóstico 33

2.5.1 Visão e Missão	33
2.5.2 Objetivos e Metas.....	34
2.5.3 Estratégias de Marketing	36
2.5.4 Plano de Ação.....	37
2.5.5 Finanças.....	39
2.5.6 Plano de Resultados.....	39
2.5.7 Implementação e Controle.....	41
3 METODOLOGIA DO ESTUDO.....	43
4 ANÁLISE SITUACIONAL.....	46
4.1 Análise da empresa	46
4.1.1 Caracterização da Empresa	46
4.1.2 História da empresa	46
4.1.3 Organograma.....	49
4.2 Macroambiente	50
4.2.1 Variáveis Macroambientais e Tendências	50
4.2.1.1 Concorrentes Diretos.....	56
4.2.1.1.1 Vigilância Patrimonial.....	56
4.3 Oportunidades e Ameças	60
4.4 Microambiente	61

4.4.1 Produto 62

4.4.2 Preço..... 64

4.4.3 Logística..... 67

4.4.4 Comunicação..... 67

4.5 Análise dos Pontos Fortes e Fracos 68

4.6 Finanças 69

4.6.1 DRE 70

5 PROGNÓSTICO EMPRESARIAL..... 71

5.1 Visão 71

5.2 Missão 71

5.3 Valores 72

5.4 Objetivos 72

5.5 Plano de Ação 73

5.6 Plano de Resultados 78

5.7 Implementação e Controle 80

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 81

REFERÊNCIAS 82

ANEXO A 85

ANEXO B 92

1 INTRODUÇÃO

O setor de vigilância patrimonial de acordo com a FENAVIST (Federação Nacional das Empresas de Vigilância e Transporte de Valores), obteve um aumento em seu faturamento de aproximadamente 61% nos últimos 3 anos, passando de R\$ 246 milhões para R\$ 397 milhões, o que gera um nicho de mercado cada vez mais competitivo, onde as organizações necessitam de ferramentas que orientem os esforços para o mercado que pretendem atingir, reconhecendo suas fraquezas e limitações, potencializando seus diferenciais e facilitando, desta forma, a concretização de seus objetivos, no caso do referido estudo, umas das ferramentas a ser caracterizada será o Plano de Marketing.

A metodologia aplicada para este plano de marketing tem por foco a criação de objetivos e metas a serem cumpridas pela CR Vigilância e Segurança Ltda. no intuito de que a referida organização tenha um acréscimo no que se refere a sua carteira de clientes no setor da vigilância patrimonial.

Para alcançar os fins propostos fez-se uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, coletando e sistematizando informações que possibilitaram organizar os dados assim obtidos e, após, descrever as características da atividade da organização no contexto do mercado em que atua, apresentará para a organização em estudo um plano de ação e metas a serem alcançadas para o próximo exercício contábil da organização.

Pretendeu-se também, analisar a situação dos serviços prestados pela CR Vigilância e Segurança Ltda. e identificar seus concorrentes, para que seja definida a

real situação competitiva da organização, permitindo a expansão dos seus serviços no setor de vigilância patrimonial e uma sistematização de ações para que se possam atingir os objetivos propostos no presente plano de marketing.

1.1 Tema Problema

No Brasil o setor de segurança privada surgiu na década de 60 com o aumento dos assaltos às instituições financeiras, sendo tal atividade regularizada somente em 20 de junho de 1983, através da Lei 7.102 (conforme anexo A), ganhando assim a segurança privada uma regulamentação específica, sendo a Polícia Federal responsável pelo cumprimento das referidas normas.

O crescimento no setor de vigilância patrimonial, objeto deste estudo, deve-se a dois fatores, segundo a FENAVIST: criminalidade e o crescimento da economia no ano de 2004.

Segundo o DINI (Departamento de Inteligência da Polícia Civil) a violência no estado cresceu 1,57% se comparado ao 1º semestre de 2002 ao de 2005, gerando assim insegurança na sociedade, fator este que impulsionou o crescimento do número de empresas de vigilância no estado de Santa Catarina.

De acordo com a FENAVIST, outro fator a ser destacado foi o crescimento da economia brasileira em 2004, quando foi registrado crescimento real do Produto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente 5%. Tal situação gera o aumento das riquezas nas cidades, e por consequência, aumento do patrimônio.

A empresa objeto deste estudo, a CR Vigilância e Segurança Ltda, tem como principal atividade a segurança de eventos, setor este onde existe uma concorrência

acirrada com empresas informais, ou seja, empresas que não possuem regulamentação junto à Polícia Federal, pois a carga tributária e trabalhista das empresas legalizadas tornam os preços adotados elevados, se comparados com os preços adotados pelas empresas informais.

De acordo com tal situação, o objetivo do referido estudo, será a caracterização de um plano de marketing, que possibilite à CR Vigilância e Segurança o crescimento no setor de vigilância patrimonial, o qual representa hoje apenas 40% de seu faturamento, segundo dados fornecidos pela organização.

Com base nas informações acima, define-se como problema de pesquisa: **“Qual a caracterização de um plano de marketing para a empresa CR Vigilância e Segurança Ltda., visando ter como resultado o aumento da sua carteira de clientes no setor de vigilância patrimonial no ano de 2006, considerando-se os três últimos exercícios?”**.

1.2 Objetivos

Nessa etapa do trabalho, serão estabelecidos os objetivos como referência do estudo para que se estabeleçam parâmetros na realização do mesmo.

1.2.1 Objetivo Geral

“Elaborar um Plano de Marketing, para CR Vigilância e Segurança Ltda. para o exercício de 2006, considerando-se os últimos três exercícios”.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral, podem-se identificar os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a organização estudada;
- b) Aplicar a matriz Swot na organização, para definir seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças;
- c) Apresentar estratégias que permitam potencializar as oportunidades de mercado e seus diferenciais competitivos;
- d) Desenvolver sistema e avaliação para a implementação do plano proposto;
- e) Definir investimentos necessários e resultados da atividade;

1.3 Justificativa

Por ser um mercado em expansão, conforme pode-se verificar no desenvolver do trabalho, o setor de prestação de serviços na área de vigilância, acaba tornando-se um mercado altamente competitivo. De acordo com este fato, as organizações precisam estar atentas às tecnologias disponíveis e ter conhecimento sobre nichos de mercado, conhecendo o perfil e as necessidades de seus clientes.

Diante desta concorrência, o referido plano de marketing tem como objetivo elaborar estratégias e determinar ações, quais permitam à organização atingir seus objetivos.

Percebe-se, desta forma, a importância deste estudo, pois proporciona à organização maiores informações sobre o nicho de mercado no qual a mesma pretende aumentar sua demanda de serviço.

Outro fator salutar a ser destacado é a originalidade do tema, pois a organização ora estudada, até o presente momento, não havia realizado nenhum estudo específico na área de vigilância patrimonial, o que pode tornar os resultados surpreendentes.

A facilidade no acesso as informações da organização vem a auxiliar o referido estudo, pois o acadêmico é um dos proprietários da CR Vigilância e Segurança, podendo, desta forma, ser definido como viável o presente estudo.

Tendo como base os dados expostos acima, pode-se afirmar que o trabalho é justificável, pois segundo Castro (1977), o tema em estudo deve ser original, importante e viável.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a realização deste trabalho a fundamentação teórica foi de fundamental importância para que o estudo fosse desenvolvido com bases sólidas e científicas.

2.1 Conceitos de Marketing

Segundo Cobra (1991), a expressão anglo-saxônica Marketing, deriva do latim *mercare*, que definia o ato de comercializar produtos na antiga Roma. Enquanto tudo o que se produzia era vendido, ou melhor, era comprado, não havia a necessidade de um esforço adicional de vendas e, portanto, o marketing acabava sendo desnecessário. O marketing no modelo gerencial contemporâneo, torna-se cada vez mais difundido entre as organizações, acabando por muitas vezes interpretado de uma forma errônea pelas mesmas, onde estas acabam por interpretar o marketing como publicidade, propaganda e vendas, ou seja, voltando à designação que utilizada na antiga Roma.

O marketing ao longo dos anos assumiu papel primordial dentro das organizações, pois esta ferramenta gerencial ajuda no aumento da demanda, atendendo o mercado alvo no qual a organização está inserida, oferecendo satisfação e produto de qualidades a seus clientes.

Richers (2000) define marketing como sendo a intenção de entender e atender o mercado, pois para que se possa atender ao consumidor, precisamos primeiro,

entendê-lo, identificando o que ele quer e posteriormente procurar atender seus desejos.

Para Ambrósio, (2002, p.4), "Marketing é o conjunto de técnicas voltadas para maximizar a felicidade das pessoas por meio da satisfação das necessidades e desejos, otimizando o retorno para organização". De acordo com a definição do autor, pode-se dizer que marketing é uma filosofia empresarial a qual envolve toda a empresa, gerando retorno para a organização através da construção de valor para o consumidor.

De acordo com Kotler (2000, p.30) "Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros". Segundo o mesmo autor, marketing muitas vezes pode até ser descrito como a arte de vender produtos, mas esta seria apenas a ponta do iceberg de marketing.

Para Drucker (*Apud* Kotler, 1985, p.30):

Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível.

De acordo com Shapiro (2002), administrar a função de marketing começa pelo reconhecimento de que marketing não envolve apenas um departamento da organização, mas todas as áreas. Segundo o autor, o mundo será de quem for capaz de dar maior valor a seus clientes, oferecendo aos mesmos diferenças competitivas para poder converter os benefícios em valor agregado e criar uma fonte de diferenciação.

Segundo o que fora apresentado, percebe-se a evolução do marketing ao longo do tempo, pois de acordo com a tradução de sua expressão seria apenas a comercialização de produtos, e atualmente o marketing torna-se um processo de gerenciamento responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes, de forma lucrativa para as organizações.

Com isso pode-se afirmar que o Marketing além de possuir uma ferramenta de divulgação da empresa é também um processo essencial para o bom desempenho da mesma.

2.2 Marketing de Serviços

Os serviços permeiam todos os aspectos da sociedade atualmente. Assim, temos observado um crescimento da importância dos serviços na economia mundial: a indústria de serviços é responsável por 58% do produto interno bruto mundial (PIB). No Brasil, os serviços já constituem 55% do PIB. O Setor de serviços também já responde pela maior parte do aumento dos novos empregos. Em muitos países da América Latina, por exemplo, os serviços empregam mais da metade da mão de obra (Lovelock, Wright, 2003).

Para Porter (*apud* Cobra, 1991, p. 26):

a estratégia da diferenciação advém da criação de valor para o comprador por meio do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprador. Mas o valor só existe se for percebido pelo comprador... Para o valor ser percebido pelo comprador ele deve ser comunicado pela força de vendas ou ainda por meio da compra, ou seja, por intermédio de um preço prêmio, que é o preço que o consumidor paga a mais pelo prêmio recebido, ou seja, pelo benefício proporcionado que é um fator de diferenciação de um serviço.

Segundo Kotler (2000), o serviço pode ser considerado qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada, podendo a execução de um serviço estar ou não ligada a um produto concreto.

Os serviços, de acordo com Kotler (2000), apresentam quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e a perecibilidade. A intangibilidade provém de que os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos; No caso da inseparabilidade, de um modo geral os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente; A variabilidade refere-se ao fato de que os serviços variam de acordo com quem os fornece, havendo uma grande dificuldade de padronização nos mesmos e a perecibilidade ocorre, pois os serviços não podem ser estocados.

Segundo Las Casas (2000, p.15), *“serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”*.

Lovelock;Wright (2003, p. 5), apresentam duas definições que segundo os autores capturam as definições de serviço:

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Ainda segundo Lovelock;Wright (2003, p. 5), o marketing de serviços tem como um dos principais objetivos acompanhar o comportamento do mercado consumidor, conhecendo suas necessidades e desejos e através destes trazer a satisfação ao

referido mercado. De acordo com Cobra (1992, p.29), *“a política de satisfação do cliente requer uma filosofia do vendedor calcada nas necessidades dos clientes e não em suas próprias necessidades”*.

De acordo com Kotler (2000), a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido do produto ou serviço em relação às expectativas do comprador.

2.3 Plano de Marketing

O plano de marketing tem como um de seus principais objetivos identificar oportunidades de mercado e apresentar como manter posições já conquistadas em mercados devidamente identificados, sendo assim, pode-se dizer que o plano de marketing faz parte do planejamento estratégico da empresa, e faz-se necessário o envolvimento de toda a organização na sua execução.

Segundo Cobra (1991), o plano de marketing é uma ferramenta extremamente importante no planejamento estratégico, tendo este como objetivo principal ampliar as vendas; direcionando os negócios para reter clientes atuais e conquistar novos clientes, combinando desta forma todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação ordenado.

Richers (2000, p. 61) afirma que:

Todas as empresas precisam de um plano de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro. Existem incontáveis modelos de PM, mas nenhum funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam da sua execução.

Segundo Kotler (2000), o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, sendo este um instrumento central para direcionar e coordenar os esforços de marketing, sendo que tal plano deverá apresentar o seguinte conteúdo (metodologia):

- a) **Resumo executivo e sumário** – Deverá ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações, permitindo que a alta administração compreenda o direcionamento do plano, sendo que o sumário deve se seguir ao resumo executivo.
- b) **Situação atual de marketing** – deverá apresentar antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente. Os dados deverão ser extraídos pelo gerente de produto.
- c) **Análise de oportunidades e questões** – depois de resumir a situação atual, o gerente de produto identifica as maiores oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e outras questões relacionadas à linha de produtos.
- d) **Objetivos** – após as questões serem analisadas pelo gerente de produto, ele deve decidir quanto aos objetivos financeiros e de marketing do plano.
- e) **Estratégia de marketing** – o gerente do produto apresenta a estratégia geral de marketing para alcançar os objetivos, apresentando os mesmos ao pessoal de compra e fabricação para verificar a viabilidade da compra de material suficiente para a produção do número de unidades que atendam o volume projetado de vendas, o gerente precisa obter apoio do setor de vendas para que sejam atingidas as metas projetadas, e apoio do setor financeiro para conseguir recursos necessários para propaganda e promoção.

- f) Programas de ação – deverão ser especificados no plano, programas gerais de marketing para atingir os objetivos dos negócios, sendo que cada estratégia elaborada deverá responder as seguintes perguntas: O que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto custará?
- g) Demonstrativos de resultados projetados – o plano deverá apresentar o volume de vendas esperado em unidades e o seu preço médio, contabilizando também os custos de produção, distribuição e de marketing, sendo a diferença entre os gastos e o lucro projetado. Uma vez aprovado, o orçamento é a base para desenvolver planos e programações de suprimentos de materiais, de produção, de recrutamento de funcionários e de operações de marketing.
- h) Controles: a última seção do plano de marketing descreve os controles para a monitoração do plano. As metas e o orçamento serão especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre, podendo a alta administração analisar os resultados a cada período. Existem seções de controle que podem apresentar um plano de contingência que apresenta a atitude que a gerência irá tomar em caso de eventos adversos específicos, como greve de preço ou greves.

Entretanto com uma visão mais simplificada do que é plano de marketing, pode-se dizer que seria um documento redigido, com a finalidade de comercializar produtos e serviços e de canalizar as vendas na direção correta ou mesmo manter uma posição já ocupada no seu nicho de mercado, atendendo as necessidades dos clientes, e apresentando ferramentas de controle que permitam à gerência, acompanhar os resultados previstos.

No caso da organização em estudo, o acadêmico utilizou como principais referências na estruturação do plano de marketing os seguintes autores: Philip Kotler, Raimar Richers, Las Casas, Nério Amboni e Vicente Ambrósio, sendo que não foi utilizado um modelo único pelo acadêmico, pois segundo a visão do mesmo, um plano de marketing deve adaptar-se de acordo com a realidade de cada empresa.

2.4 Análise Situacional (Diagnóstico Estratégico)

De acordo com Amboni (1997, p.16), “o diagnóstico estratégico consiste na análise das potencialidades e fraquezas internas, bem como na análise das oportunidades e ameaças”. De acordo com o autor, percebe-se que o diagnóstico organizacional ou estratégico é de suma importância para que a organização obtenha sucesso no plano de marketing, pois através dele serão analisados os fatores internos e externos da mesma tendo como comparativo o mercado em que a empresa desenvolve suas atividades.

No intuito de buscar o aperfeiçoamento contínuo as empresas necessitam identificar as variáveis ambientais que as envolvem. Dessa forma, estarão aptas a usufruir as oportunidades existentes no mercado, a fim de antecipar-se aos riscos e ameaças constantes no cenário competitivo, o qual encontra-se envolto de contínuas inovações, sendo que no caso da CR Vigilância e Segurança, tal diagnóstico será de extrema relevância, pois até o presente momento não foi realizado nenhum estudo da organização no que se refere ao seu mercado de atuação, bem como uma análise de suas potencialidades e fraquezas internas.

2.4.1 Macroambiente (Ambiente Externo)

A análise do ambiente externo é o primeiro passo de qualquer plano de marketing. É importante para definir qual a situação atual para estabelecer uma estratégia em sintonia com as tendências atuais e futuras. Esta parte do diagnóstico depende de informações atualizadas, que podem ser encontradas em jornais, revistas, boletins, palestras, entre outros (Las Casas, 2001).

Pode-se dizer que a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectiva, quanto a sua posição produto-mercado desejada no futuro (Oliveira, 2001).

As variáveis macroambientais são vistas como fatores não-controláveis, nas quais as empresas deverão estar sempre atentas. De acordo com Kotler (2000, p. 98), *“uma unidade de negócios tem que monitorar importantes forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais)”*.

Abaixo algumas considerações acerca de algumas variáveis consideradas importantes de acordo com Kotler (2000):

a) *Variáveis econômico-demográficas*: é uma análise acerca do clima econômico do país, descrevendo porque este contexto oferece uma oportunidade ou ameaça para a organização. Trata de assuntos que refletem diretamente na vida dos consumidores e empresas e apresentam grande importância para o plano de marketing. Quando o país enfrenta períodos de crescimento econômico, as empresas tendem a crescer, caso contrário, isto também é percebido e em períodos de dificuldades a tendência é o corte de programas que são considerados menos importantes. Segundo Kotler (2000) os

profissionais de marketing devem ficar atentos às mudanças na renda, custo de vida, taxas de juros, poupanças e nas condições de empréstimos.

b) *Variáveis tecnológicas*: trata de analisar a tecnologia e suas mudanças, bem como a influência que a mesma pode ocasionar na organização. De acordo com Cobra (1992, p. 136), "... o recurso tecnológico pode constituir-se numa poderosa vantagem competitiva para se enfrentar a guerra de mercado, pois a tecnologia afeta as relações entre consumidores e empresas em pelo menos dois sentidos".

c) *Variáveis político-legais*: assim como a análise econômica, a política-legal consiste em descrever a realidade do país e suas possíveis influências no negócio. Esta análise refere-se às decisões de níveis governamental (federal, estadual ou municipal) que poderiam afetar as atividades da empresa (criações ou mudanças de leis, regulamentações, etc.). Segundo Kotler (2000) o ambiente político legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações, afetando desta forma as decisões de marketing.

d) *Variáveis sócio-culturais*: refere-se ao estudo dos valores, crenças, normas e tradições que regem o comportamento do mercado em que a empresa está inserida e suas possíveis limitações quanto à atividade, entendendo as necessidades das diferentes culturas existentes dentro do referido mercado. De acordo com Kotler (2000, p. 177), "os profissionais de marketing devem compreender as visões que as pessoas têm de si próprias, das outras pessoas, das organizações, da sociedade, da natureza e do universo".

2.4.2 Microambiente (Ambiente Interno)

A análise do ambiente interno consiste em conhecer como a empresa funciona internamente, quais aspectos são considerados pontos fortes e quais são as fragilidades (pontos fracos). Essa análise é de importância vital, pois mostra as bases da empresa aproveitando todas as potencialidades e tentando corrigir todos os pontos fracos. O jogo de forças e fraquezas consiste num confronto das qualidades de uma empresa em relação às outras do setor.

Atualmente muitas empresas analisam os diferentes recursos de sua organização com os dos concorrentes. Para Las Casas (2001), para realizar essa etapa do planejamento, o procedimento resume-se numa análise subjetiva dos diferentes recursos de sua organização em relação aos principais concorrentes.

Como se trata de um plano voltado para marketing, é importante analisar em detalhes as características, preços, divulgação, distribuição do produto/serviço – o *marketing mix*. Nesses elementos estão incluídas inúmeras variáveis intervenientes em um negócio: pessoas, embalagem, lucro, política, marca, logística, propaganda e descontos (AMBRÓSIO, 1999).

Pode-se dizer que terão que ser analisados os 4 P's (produto, preço, promoção e praça) conhecido também por *marketing mix* ou *composto de marketing*.

2.4.2.1 Produto

De acordo com Kotler (2000, p. 416), “um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”.

Ambrósio; Siqueira (2002, p. 59) diz que produto:

é um bem material (tangível) ou imaterial (intangível) oferecido a um mercado visando à satisfação de um desejo ou necessidade. Os bens tangíveis podem ser duráveis (exemplo: automóveis, máquinas) e não-duráveis (exemplo: cerveja, alimentos). Já os intangíveis dividem-se em serviços, pessoas, locais, organizações e idéias.

Segundo Kotler (2000), a ligação entre a organização e o consumidor deverá ser feita através de um canal de distribuição, superando lacunas de tempo e posse que separam produtos e serviços de quem quer utilizá-los.

Com isso pode-se afirmar que o produto da empresa está relacionado diretamente com a necessidade ou desejos dos clientes. Se não tiver necessidade ou desejo não haverá comercialização do produto. Por isso é de fundamental importância uma pesquisa de mercado antes do lançamento de qualquer produto, para saber se o mercado está aberto ao tipo de produto a ser comercializado.

2.4.2.2 Preço

O preço pode ser conceituado como a expressão monetária do valor de um bem, ou o que o consumidor está disposto a pagar no ato da compra de um bem (Kotler 2000).

Costa e Talarico (1996) afirmam que o preço é definido segundo o ponto de vista da empresa, como o volume de dinheiro cobrado por um produto, e do ponto de vista do público, como a quantia dispensada para obter um benefício ou satisfação, através da aquisição de um produto. Já para Kotler (2000), preço significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto.

O preço é um elemento complexo do composto de marketing, e extremamente sensível; afinal, ele afeta diretamente a receita e o lucro. Ao mesmo tempo, pode ser alterado muito facilmente, bastando apenas que se tome tal decisão. Por isso, deve ser administrado com extrema cautela. Ambrósio (2002, p. 78) descreve algumas características do preço:

- a) O preço recebe muitos nomes: salário, juros, mensalidade, taxa, honorários, gorjeta, gratificação;
- b) É o único elemento do marketing mix que produz receita (os demais geram despesas e custos);
- c) Quando o consumidor diz “está caro”, ele pode estar afirmando, não explicitamente, muitas outras coisas: “não tenho dinheiro agora”, “não gosto da imagem do serviço/produto”, “não tenho necessidade”, “não posso decidir sozinho”.

Nesta seção é importante avaliar como se encontra o preço do produto ou serviço que a empresa presta em relação ao mercado, observando se o preço é competitivo, se é controlado pelo governo, se há descontos promocionais, quais as condições de pagamento, financiamento, entre outros.

Segundo Kloter (2000, p. 477):

A empresa precisa considerar muitos fatores ao estabelecer sua política de determinação de preço. Descreveremos um procedimento de seis passos (1) seleção do objetivo da determinação de preços; (2) determinação da demanda; (3) estimativa de custos; (4) análise de custos, preços e oferta dos concorrentes; (5) seleção de um método de determinação de preço, e (6) seleção do preço final.

Com todas essas informações deve-se considerar em qual mercado a empresa vai atuar, realizar uma análise do preço da concorrência e verificar se o preço do produto a ser comercializado está dentro da média do mercado.

2.4.2.3 Logística (Praça)

O ponto de venda ou distribuição, como também é chamado, pode ser entendido como a combinação de agentes através dos quais o produto flui, desde o vendedor inicial (geralmente o fabricante) até o consumidor final. Uma empresa poderá depender da logística planejada, utilizar-se do atacadista, do distribuidor, do varejista, do correio, de loja própria, ou de qualquer outro canal para distribuir seus produtos na praça. (KOTLER, 1985).

Segundo Costa e Talarico (1996), um grande número de profissionais e autores utiliza-se da expressão distribuição para caracterizar todo o conjunto de atividades e estratégias e de planejamento desenvolvido pela empresa para tornar um produto disponível à aquisição, uso e consumo dos diversos públicos. Kotler (1999) usa o termo praça para definir todas as atividades da empresa que tornam o produto disponível para o consumidor-alvo.

Ambrósio (2001, p. 64) afirma que praça:

(...) é parte de um modo mnemônico de se referir a um complexo conjunto de elementos que visa a tornar o produto ou serviço disponível para o consumidor onde e quando ele o desejar, incluindo elementos importantes como canais de distribuição, logística de mercado e as variáveis que integram esses elementos.

Após a empresa ter selecionado um segmento de mercado terá que verificar em qual praça vai atuar, pois isso é de fundamental importância, pois, uma vez que a empresa escolhe a praça errada, ela poderá levar a organização ao prejuízo.

2.4.2.4 Comunicação (Promoção)

Kotler (2000), afirma que a promoção pode ser definida como o conjunto de atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvos a adquiri-lo.

Segundo Ambrósio (2001, p.69), a promoção “agrega uma série de formas de comunicação com o mercado”. O autor ainda afirma que a palavra comunicação significa, em essência, unir pessoas em direção a um só objetivo. Esta também é, na realidade, a essência de um plano de marketing, ou seja, estimular o público-alvo a experimentar, comprar e continuamente recomprar o serviço.

As ferramentas mais utilizadas pela promoção são: a propaganda, a venda pessoal, a promoção de vendas, marketing direto e as relações públicas. No quadro 1 abaixo, Kotler *apud* Ambrósio (2001, p. 69) mostra as ferramentas mais utilizadas em comunicação com o mercado:

Ferramentas mais utilizadas em comunicação com o mercado

Marketing direto	Promoção de vendas	Propaganda	Relações públicas	Venda pessoal
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compra pela internet ✓ Compra pela TV ✓ e-mail ✓ fax ✓ Mala direta ✓ Telemarketing ✓ Voice mail 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ adesivos ✓ amostras ✓ brindes ✓ concursos ✓ cuponagem ✓ demonstrações ✓ descontos ✓ exposições ✓ feiras ✓ merchandising ✓ Programas de fidelização ✓ seminários 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ anúncios ✓ audiovisuais ✓ cartazes ✓ catálogos ✓ CDs ✓ displays ✓ encartes ✓ filmes ✓ luminosos ✓ Símbolos e logotipos ✓ videoteipes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ entrevistas ✓ eventos ✓ filantropia ✓ Jornal da empresa ✓ Kits da imprensa ✓ lobbyng ✓ marketing social ✓ Mídias especiais ✓ palestras ✓ patrocínios ✓ publicações ✓ Relatórios anuais ✓ seminários 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ações pós-venda ✓ amostras ✓ apresentações ✓ convenções ✓ feiras ✓ incentivos

Quadro 1: Ferramentas mais utilizadas em comunicação com o mercado

Fonte: Kotler apud Ambrósio (2001, p.69).

São muitos os meios que a empresa pode optar para divulgar seus produtos ou serviços. Nesta etapa é muito importante analisar quais as ferramentas utilizadas para comunicação com o mercado e verificar a eficiência da utilização das mesmas.

2.5 Prognóstico

Depois da realização de um diagnóstico da situação ambiental e da análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, o profissional de marketing deve estabelecer a visão, missão, os objetivos, as estratégias, o plano de ação e controle, bem como o orçamento do referido plano de marketing.

2.5.1 Visão e Missão

A visão é o que a organização espera do futuro, ou seja, é a idealização de um futuro desejado para a empresa.

Para Chiavenato (1999, p. 51),

visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e de seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. Para estabelecer uma visão, esta deve ser definida de forma clara e objetiva, que respeite os direitos das pessoas e que seja direcionada aos focos básicos, ou seja, os consumidores, funcionários e fornecedores.

No que se refere a missão, segundo Chiavenato (1999, p. 48), esta "significa a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deva servir".

Na opinião de Cobra (1991) a missão da corporação, ou missão corporativa, poderia ser entendida como a incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação através do desenvolvimento a longo prazo.

Segundo a metodologia aplicada por Amboni et. al (1997, p. 14), para definir a missão, segue-se as seguintes indagações:

a) O que deve fazer a organização?

b) Para quem deve fazer?

c) Para que deve fazer?

d) Como deve fazer?

A missão serve como um orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços de seus membros. Ela serve para clarificar e comunicar os objetivos, os valores básicos e a estratégia organizacional. Ela deve ainda traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores através de seus comportamentos e ações(CHIAVENATO, 1999).

2.5.2 Objetivos e Metas

Uma administração de sucesso inicia com o estabelecimento dos objetivos, ou ao menos pelo seu entendimento. Uma organização poderá possuir diversos objetivos, cabendo aos executivos determinar qual o grau de importância de cada um deles (OLIVEIRA, 2001).

Para Kotler (2000), os objetivos definem as metas financeiras e de marketing do plano de marketing em relação ao volume de vendas, participação de mercados e lucros.

Objetivo é o alvo que se pretende alcançar, enquanto que a meta é a quantificação dos objetivos em prazos(AMBONI et al, 1997, p. 22).

Segundo Oliveira (2001), os objetivos podem ser definidos como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final.

Cobra (1991), complementa afirmando que a razão de ser de uma empresa está configurada nos objetivos que ela persegue, e que para atingi-los, é preciso alocar recursos que possibilitem alcançá-los ou realizá-los. O mesmo autor ainda coloca que objetivo quantificado é uma meta, que habilita a empresa a avaliar seus desempenhos à medida que as metas sejam total ou parcialmente realizadas.

A definição de Las Casas (2001, p.91) para objetivos é:

Objetivos são resultados operacionais, financeiros ou qualquer outro que a empresa deseja atingir em determinado período com seu plano estratégico, podendo ser quantitativos ou qualitativos e determinados a curto, médio e longo prazo. Os objetivos são resultados que queremos atingir e estratégias são as formas de aí chegar.

O autor ainda complementa que os objetivos podem ter diversas formas de divisão, porém a divisão em quantitativos ou qualitativos é a mais indicada. Os objetivos quantitativos são todos os que expressam uma quantidade. Pode ser um valor em vendas, uma parcela de mercado, um aumento no ponto de distribuição, entre outros. Por outro lado, há os objetivos qualitativos, que são determinados para uma qualidade específica, como melhorar a imagem da empresa, treinar os vendedores, capacitar recepcionistas (LAS CASAS, 2001).

De acordo com Las Casas (2001), os principais objetivos de marketing referem-se a crescimento de vendas, participação de mercado e lucro bruto de vendas. Westwood (1996, p. 114) complementa relacionando os objetivos de marketing com qualquer dos seguintes itens:

- a) Vender produtos existentes em mercados existentes;
- b) Vender produtos existentes em novos mercados;
- c) Vender produtos novos em mercados existentes;

d) Vender produtos novos em mercados novos.

2.5.3 Estratégias de Marketing.

De acordo com Kotler (2000), as metas indicam aquilo que uma unidade de negócios pretende alcançar enquanto a estratégia é um plano de como chegar lá.

As estratégias são ações que a organização deve programar para consolidar o objetivo da mesma. Elas devem ser formuladas a luz da missão, do diagnóstico e dos objetivos, levando em conta o mercado, os recursos humanos e operações. (AMBONI et al, 1997, p. 24).

Oliveira (2001) afirma que o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. Ele ainda complementa que a estratégia relaciona-se com a arte de utilizar de forma correta os recursos físicos, financeiros e humanos, objetivando minimizar os problemas e maximizar as oportunidades.

Cobra (1991) complementa afirmando que as estratégias para enfrentar a concorrência devem ser definidas por linha de produtos, por segmento de mercado e por tipo de cliente. De acordo com este autor um dos maiores riscos que a empresa poderá enfrentar é o de atuar em mercados pouco atrativos, visto que estes consomem recursos bastante significativos, e trazem um retorno insatisfatório.

Estratégia é a definição ampla de como o objetivo deve ser atingido, os passos da ação são as táticas, e os planos de ação contêm detalhes individuais, o momento de ocorrência dos mesmos e quem os executará (WESTWOOD, 1996, p. 139).

As estratégias de Marketing são processos gerenciais para desenvolver um projeto para os objetivos e metas da empresa.

2.5.4 Plano de Ação

Após uso das estratégias de marketing, torna-se necessário que a empresa volte suas atenções para os planos de ação, os quais possibilitam instruir claramente as equipes, de modo que os objetivos e as estratégias adotados sejam cumpridas.

Segundo Las Casas (2001, p.118),

o formato final do plano de ação é praticamente o de uma síntese das atividades pretendidas para o período. Por isso, como representa uma espécie de cronograma de atividades mercadológicas, ele poderá ser considerado um componente-chave para a atividade de um planejamento.

Assim que tenha escolhido as estratégias para realizarem seus objetivos de marketing, é necessário que tais estratégias estejam na direção de programas ou planos de ação que lhe permitam dar instruções claras a sua equipe. Cada departamento e cada membro da equipe precisa conhecer suas responsabilidades e o cronograma para realizá-las, de modo que cada uma de suas estratégias de marketing possa ter planos de ação (WESTWOOD, 1996, p. 158).

Las Casas (2001, p. 118) afirma que plano de ação corresponde às atividades operacionais de uma empresa. É o detalhamento do que se deve fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas. Um plano destes, distribuído entre os vários participantes, ajuda cada setor a entender qual a sua participação no plano geral.

Cada plano de ação deve incluir (WESTWOOD, 1996):

- a) A posição – onde está agora;

- b) Metas – o que fazer/aonde você quer chegar;
- c) Ação – o que precisa fazer para chegar lá;
- d) A pessoa responsável – quem o fará;
- e) Data de início;
- f) Data de conclusão;
- g) Custo estabelecido no orçamento.

Pode-se visualizar melhor no quadro 3 abaixo, através do exemplo utilizado por Las Casas (2001, p.120) para a análise comentada:

Atividades	Período	Encarregado	Orçamento (R\$)
1. Participar da feira de marketing	Abril	José Silva	300,00
2. Anunciar em jornal local	20-30 maio	Agência GH	900,00
3. Fazer um concurso de vendedores	junho	Carlos B.	250,00

Tabela 1: Exemplo de Plano de Ação
Fonte: Las Casas (2001 p. 120).

Os planos de ação preocupam-se com a concentração das especialidades, tais como: recursos humanos, tecnológicos, marketing, informática, logística, etc. Esse processo de concentração auxilia na interação dos planos de ação com as diversas unidades da estrutura de uma empresa, e conseqüentemente, facilita a operacionalização das atividades e projetos correlacionados, bem como das estratégias que deram origem aos projetos(OLIVEIRA, 2001).

2.5.5 Finanças

Segundo AMBRÓSIO; SIQUEIRA (2002), para avaliar financeiramente as questões pertinentes a um plano de marketing na área de serviços, são verificados as hipóteses econômicas, os parâmetros do serviço, a demonstração do resultado do exercício além de realizar-se a análise de retorno sobre o investimento empreendido nas estratégias e ações aplicadas.

As hipóteses econômicas referem-se ao cenário econômico onde se enquadra a organização em estudo. Os elementos básicos de sua composição são a inflação anual e o PIB (produto interno bruto).

Os parâmetros do serviço são as projeções dos elementos fundamentais que levarão ao cálculo do lucro bruto, os quais são: as vendas unitárias do serviços (vendas por unidade do serviço); o preço unitário líquido do serviço (preço de lista menos impostos) e o custo líquido unitário do serviço (custo direto do serviço). Pode-se utilizar também, a participação de mercado do serviço a fim de facilitar o controle.

A demonstração de resultados do exercício (DRE), a demonstração contábil das operações do serviço. A DRE deve apresentar a relação entre custos, despesas, lucro e contribuição de cada item formado das contas da empresa.

2.5.6 Plano de Resultados

Após estabelecer os objetivos, estratégias e plano de ações é necessário verificar se é viável implantar na empresa. O plano de resultados apresentará a relação

custo benefício do projeto de acordo com os recursos financeiros da organização, no intuito de identificar sua viabilidade.

Segundo Las Casas (2001, p. 128), “para um entendimento do orçamento de marketing, há a necessidade de se entender o processo de orçamento de uma empresa”. Assim, o plano de custos de uma empresa segue algumas etapas que não são diferentes das utilizadas para o plano de marketing. Essas etapas se resumem basicamente ao estabelecimento dos objetivos, planejamento financeiro e controle orçamentário.

Todos os custos envolvidos na condução de um negócio podem ser definidos como fixos, variáveis e semivariáveis. O fixo se manterá constante mesmo que não haja uma mudança no nível das atividades da empresa. Já o variável, é aquele que geralmente variará na proporção direta da atividade da empresa. Enquanto que o semi-variável tem um elemento fixo e variável, como por exemplo, energia elétrica e telefones. (WESTWOOD, 1996, p. 229).

Las Casas (2001, p. 130) afirma que:

O ponto básico para a alocação de recursos e despesas é sua importância para o plano de marketing. Essas decisões estão relacionadas com a forma de distribuir as verbas de marketing. Assim, se uma empresa tem como planejamento estratégico lançar novo produto, a alocação de recursos será em maior volume para essa atividade. Por outro lado, se a empresa tem como estratégia desenvolver o atual plano de marketing por meio de uma estratégia de penetração, será necessária maior alocação de recursos em propaganda, promoção de vendas ou outras atividades relacionadas. O que deve ser evitado é a alocação de recursos com mera atualização de verbas.

No caso da organização em estudo, o plano de resultados servirá como referência para a viabilidade na implementação do plano de marketing.

2.5.7 Implementação e Controle

Antes da implementação do Planejamento, o responsável deve verificar se a realidade interna proporciona o sucesso do plano. No momento da implementação o responsável deve comunicar o plano para todos os membros envolvidos e não envolvidos no processo para que haja comprometimento (Amboni et. al, 1997, p. 26).

Oliveira (2001, p. 241) define controle como:

Uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Segundo Amboni et al (1997, p. 26) "o controle e a avaliação devem ser feitos para que o planejamento possa tomar-se eficiente". O papel do controle e da avaliação é comparar o resultado com o planejado, assim como realizar as mudanças necessárias para minimizar os desvios dos processos.

O papel da função controle é acompanhar o desempenho do sistema, por meio de comparações realizadas entre o que foi alcançado e aquilo que foi anteriormente previsto. Ou seja, a função controle destina-se a assegurar que o desempenho real de uma organização permita o alcance das situações inicialmente preestabelecidas (OLIVEIRA, 2001).

Ainda segundo Oliveira (2001), para que os executivos possam realizar de forma adequada o controle do planejamento estratégico, é necessário que sigam alguns passos: Esta função geralmente envolve processos de:

- a) Avaliação do desempenho;

- b) Comparação do desempenho observado com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- c) Análise dos desvios dos mesmos;
- d) Ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- e) Acompanhamento para avaliar a ação corretiva;
- f) Adição de informações para desenvolver os futuros ciclos de atividades administrativas.

Amboni et al (1997, p. 35) complementa que:

O processo de controle e avaliação está dividido em quatro etapas. A primeira diz respeito ao estabelecimento dos objetivos, a segunda ao padrão que será alcançado; a terceira à análise dos resultados e a quarta corresponde à comparação com padrões para que se possam corrigir os desvios que podem ocorrer na implementação do plano.

Com as informações acima, após a implementação do projeto, a empresa terá que realizar um prognóstico dos resultados e adotar se necessário, ações corretivas para tornar o processo eficiente.

3 METODOLOGIA DO ESTUDO

No intuito de que os objetivos propostos sejam atingidos nos trabalhos científicos, os mesmos devem estar apoiados em uma metodologia, para que sejam conduzidos de forma adequada.

No que diz respeito aos métodos de abordagem utilizou-se uma análise qualitativa, baseada e dados documentais e pessoais.

Pádua (1997, p. 31) afirma que “as pesquisas qualitativas preocupam-se com o significado dos fenômenos e processos sociais, levando em consideração as motivações, crenças, valores, representações sociais, que permeiam a rede de relações sociais”.

Kirk & Miller (*apud* Mattar, 1999, p. 77) complementam afirmando que “na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos”.

A pesquisa qualitativa é adequada, quando se pretende propor algum plano, ou seja, um programa de metas, intervindo na situação. A pesquisa se baseia mais em indivíduos que se relacionam diretamente com o problema.

Segundo Vergara (2000, p. 46), “há várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores”. Neste sentido, a autora propõe dois critérios básicos:

Quanto aos meios, este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, o qual de acordo com Vergara (2000, p. 49) “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão

público, uma comunidade ou mesmo um país”. Neste sentido, pode-se afirmar que o estudo de caso forneceu o mais alto nível de profundidade e detalhamento da organização em estudo.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória descritiva combinados, visto que de acordo com Vergara (2000, p. 47) “a investigação do tipo exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Assim, o pesquisador procura adquirir maior conhecimento sobre o assunto, para somente depois partir para a parte descritiva, a qual, segundo a mesma autora, “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, isto é, a pesquisa descritiva procura descrever fatos de fenômenos de uma determinada realidade.

Os dados coletados nesta pesquisa foram resultados de fontes primárias e de fontes secundárias.

Segundo Marconi e Lakatos (1990, p. 171), os documentos de fontes primárias são aqueles “restritos a documentos, escritos ou não”. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas não estruturadas realizadas junto aos funcionários, e da análise documental, além de reuniões periódicas com os proprietários da empresa e vivência no ambiente interno da empresa.

Marconi e Lakatos (1990, p. 179) afirmam que a pesquisa baseada em fontes secundárias,

abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes, televisão.

Segundo MARKONI;LAKATOS(1990), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Para apurar os dados secundários foram utilizados livros, revistas, teses, jornais e Internet.

No que se refere aos métodos de coleta de dados, os instrumentos utilizados foram os seguintes: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, observação livre e entrevistas não-estruturadas.

Os dados foram analisados pelo método de análise de conteúdo, baseada nas informações coletadas por meio das entrevistas realizadas junto ao diretor administrativo, aos proprietários da empresa e funcionários.

Para Weber *apud* Roesch (1996, p. 157), a análise de conteúdo “usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto. O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo”.

Diante da metodologia exposta iniciou-se o desenvolvimento, execução e avaliação do presente estudo.

4 ANÁLISE SITUACIONAL

No desenvolvimento do trabalho a análise situacional é a etapa de planejamento estratégico onde serão analisadas as variáveis dos ambientes interno e externo onde a CR Vigilância e Segurança atua, identificando o melhor e maior aproveitamento das suas oportunidades e a tentativa de minimizar as ameaças aos seus negócios.

4.1 Análise da empresa

A análise interna inclui o levantamento de dados históricos da empresa e da atual estrutura organizacional.

4.1.1 Caracterização da empresa

CR Vigilância e Segurança LTDA., pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ 04.850.551/0001-03, isento de Inscrição Estadual, com sede na Rua Antônio Schoreder, 07 - Barreiros - São José - SC.

4.1.2 História da empresa

A CR Vigilância e Segurança Ltda., foi fundada em 07 de janeiro de 2003, na cidade de São José - SC, onde atualmente permanece com suas atividades no setor de vigilância patrimonial e segurança para eventos. Inicialmente os sócios eram os Srs. Carlos Medeiros Pereira e Roberto Medeiros Pereira na oportunidade o Sr. Carlos já

trabalhava na área de segurança em eventos ao longo de 15 anos, atuando de modo informal, ou seja, não tinha a liberação da Polícia Federal para funcionamento, o órgão que fiscaliza as empresas de vigilância e segurança. Devido à pressão da Polícia Federal por estar atuando ilegal no mercado, viu-se, o empresário, obrigado a legalizar sua empresa.

Neste contexto surgiu a possibilidade de abrir a sociedade com seu irmão o Sr. Roberto, pois o mesmo possuía uma larga experiência na área administrativa, pois trabalhava no Japão no setor administrativo de uma empresa pesqueira, ficando determinado que cada um dos sócios teria direito a 50% das cotas da empresa.

A denominação – CR Vigilância e Segurança Ltda – deu-se a partir das iniciais dos sócios fundadores da empresa, sendo que o logotipo de um sol estilizado é proveniente de uma figura a qual possui um significado no Japão, sendo que o Sr. Carlos não soube dar maiores informações pois foi o Sr. Roberto que elaborou o referido logotipo.



Figura 1 – Logotipo da CR Vigilância e Segurança
Fonte: CR Vigilância e Segurança

Após o processo de abertura da empresa, o qual levou em torno de 8 meses, devido à burocracia da Polícia Federal, em 07/01/2003, dá-se início oficialmente às operações da empresa CR Vigilância e Segurança Ltda.

Em julho de 2003, ocorreram algumas modificações no quadro societário da empresa, sendo que a mesma foi adquirida pelos Srs. Cristiano Sallaberry Santarém e Sandro Sallaberry Santarém. O sr. Cristiano trazia consigo uma larga experiência na área de eventos, pois o mesmo trabalhava, na oportunidade, com segurança em eventos e o Sr. Sandro trabalhava como gerente comercial de uma empresa de cobrança, sendo cada sócio detentor de 50% das cotas da empresa.

A empresa quando foi adquirida pelos atuais sócios, estava praticamente inativa, e devidos algumas reformulações, no que se refere a sua filosofia de serviço e quadro de funcionários, obteve um crescimento significativo em sua receita, que, segundo dados da organização, foi em torno de 108,36% ao longo dos últimos 30 meses (ver tabela 6), sendo reconhecida atualmente como uma das melhores empresas no setor de eventos na área da grande Florianópolis, de acordo com informações de seus próprios clientes.

Quanto ao setor de eventos, um de seus principais problemas, é o grande número de funcionários não registrados com os quais a empresa trabalha. Os eventos não são freqüentes e existe, portanto, uma oscilação significativa no número de funcionários, sendo a carga trabalhista muito elevada, o que acaba não compensando o devido registro dos funcionários, podendo gerar números significativos no que se refere as ações trabalhistas. Esta condição apresentando-se como comprometedora para a saúde financeira da empresa.

De acordo com o setor contábil da empresa, o setor de eventos é responsável por 60% do faturamento mensal da empresa, sendo os 40% restantes provenientes do setor de vigilância patrimonial. A intenção da referida organização, com o plano de marketing em questão, será obter crescimento no setor de vigilância patrimonial.

4.1.3 Organograma

Observou-se que a empresa atua com uma estrutura organizacional formalizada, existindo estrutura hierárquica onde todos os colaboradores da organização sabem de sua participação e posicionamento na organização.

Desta maneira, a estrutura apresenta-se nesta ordem (fig. 2):

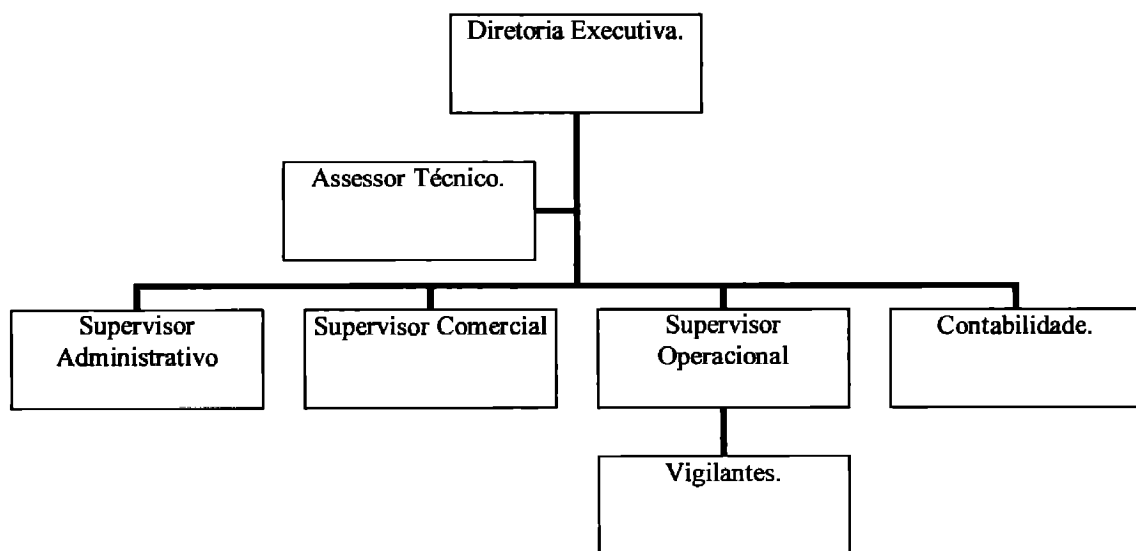


Figura 2 – Organograma da CR Vigilância e Segurança Ltda.
Fonte: CR Vigilância e Segurança

A CR Vigilância e Segurança Ltda. é representada pela Diretoria Executiva que é responsável pelo direcionamento estratégico da empresa, que conta com um Assessor Técnico para auxílio na tomada de decisões. Sendo composta também por quatro setores na parte técnica que compõem a estrutura operacional da empresa, ou sejam: setor administrativo, setor comercial, setor operacional e contabilidade.

4.2 Macroambiente (Ambiente Externo)

Na análise do macroambiente de marketing, é observado o mercado no qual a empresa está inclusa, analisando-se suas oportunidades e ameaças. Tal análise permite o conhecimento das bases da empresa e, com isso, permitir serem aproveitadas suas oportunidades e minimizadas suas ameaças.

4.2.1 Variáveis Macroambientais e tendências

Segundo dados FENAVIST (2005), o faturamento da atividade de vigilância, em 2005, se confirmadas as projeções superaria em 11% o valor estimado em 2004. Tal valor representaria uma expansão nominal de 68% para o período de 2002 a 2005 (ver gráfico 1). No estado de Santa Catarina, entre 2002 e 2004, o faturamento da segurança privada – incluindo os segmentos de vigilância patrimonial, transporte de valores, segurança pessoal, escolta armada e cursos de formação – aumentou 61%, passando de R\$ 246 milhões para R\$ 397 milhões. Esta taxa de crescimento ficou acima da média, de cerca de 55%, verificada na região Sul em igual período. Para 2005, foi projetado um faturamento de R\$ 450 milhões, o que representaria um crescimento de 13% em relação a 2004.

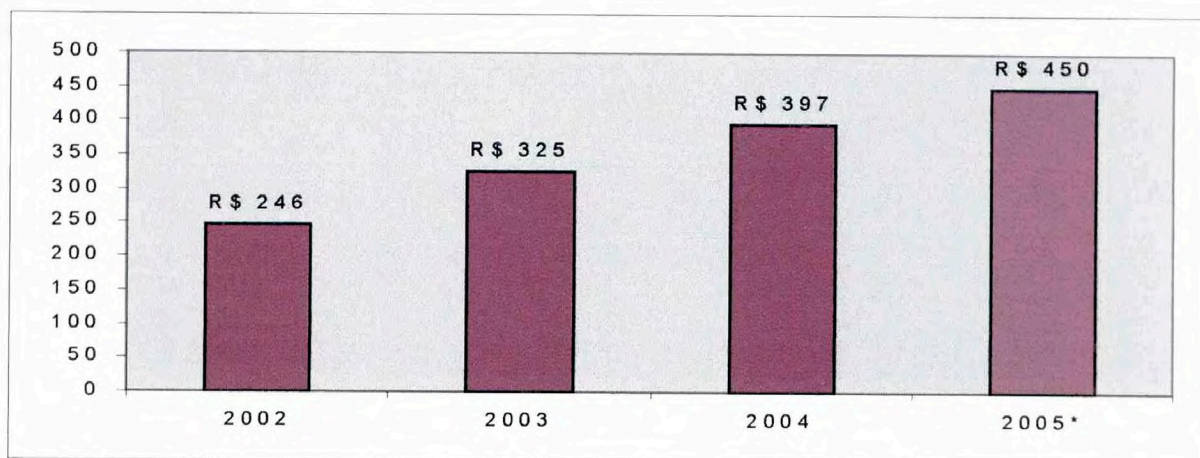


Figura 3 - Faturamento da segurança privada em Santa Catarina entre 2002 e 2005.

(1) Inclui vigilância, transporte de valores, segurança pessoal, escolta armada e cursos de formação.

* Valor projetado

Fonte: INSS / FENAVIST

A participação de Santa Catarina no faturamento regional do setor de segurança privada ficou em 27,6% em 2004 e foi a menor do Sul. Mas, ela superou os patamares dos anos anteriores, de 26,5% em 2002 e 27% em 2003, indicando um aumento da procura pela vigilância privada.

Analisando-se o desempenho do mercado de segurança privada em Santa Catarina, medido pelo emprego anual de vigilantes, com a demanda por mão-de-obra observada no Sul e no mercado brasileiro como um todo, foi possível avaliar que o crescimento do mercado em Santa Catarina foi o que mais se diferenciou da média regional entre 2002 e 2004. Em 2002, enquanto o estado apresentou uma queda de 1,3%, na região sul houve um recuo de 6,6% (ver gráfico 2). Ambos os cenários foram bem diferentes da média brasileira que apontou crescimento de 4,3% naquele ano.

Em 2003, a segurança privada do estado deu um salto, crescendo 10,2%, e superando a média brasileira (5,9%) e as taxas regionais (7,6%). Em 2004, os elevados

indicadores do estado e região se igualaram em cerca de 12%, acima do nível brasileiro (6,6%).

Para 2005, a projeção conforme a FENAVIST, foi procurar alinhar o crescimento do mercado de Santa Catarina com o número esperado na região, ambos em 7,5%. Este patamar deveria ser, no entanto, superior aos 6% programados para a média brasileira.

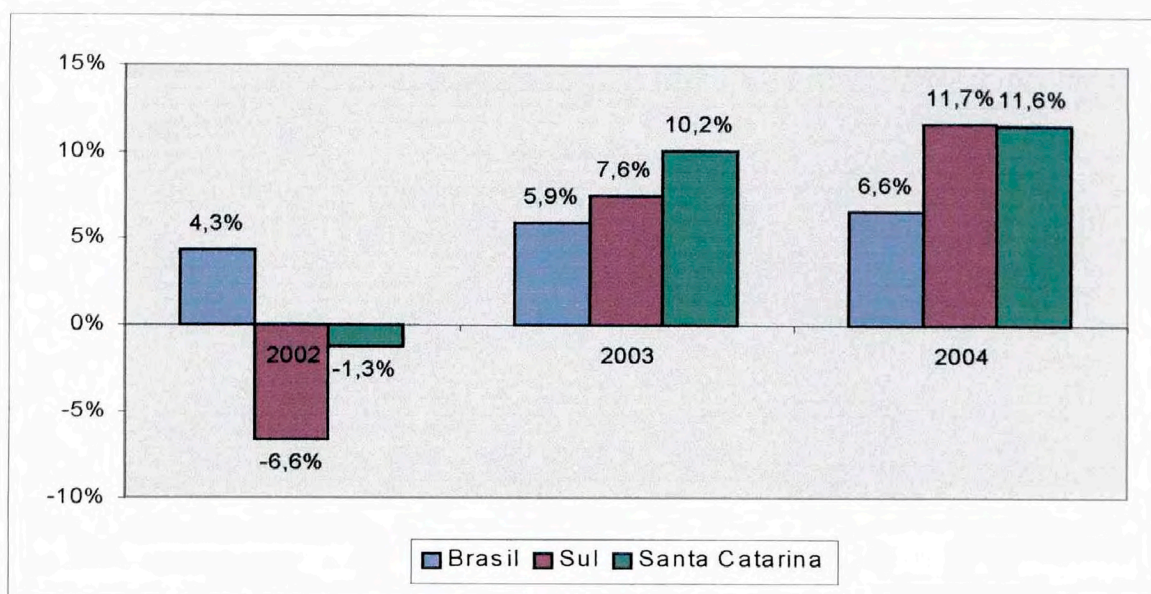


Figura 4 - Crescimento do mercado em Santa Catarina, Sul e Brasil entre 2002 e 2004 (em %).

(1) Inclui vigilância, transporte de valores, segurança pessoal, escolta armada e cursos de formação.

Fonte: PAS / RAIS / CAGED / FENAVIST

De acordo com os dados do IBGE (2005), o estado de Santa Catarina entre os anos de 2004 a 2005 teve um crescimento populacional na ordem de 3,18%, sendo que no setor de vigilância patrimonial o crescimento esperado para a região é em torno de 7,5%.

Segundo KOTLER (2000), “as decisões de marketing são fortemente afetadas por desenvolvimentos do ambiente político/legal. Este ambiente é composto por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade”. Ainda de acordo com o autor, a legislação de negócios tem três propósitos centrais: proteger as empresas da concorrência desleal que no referido caso seriam as empresas clandestinas, proteger os consumidores das práticas desleais do comércio e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas.

A empresa em questão encontra-se apta a desenvolver suas atividades. Esta adequada e dentro dos sistemas legais e fiscais conforme exigência da Polícia Federal que é o órgão fiscalizador desse segmento. Conforme Lei nº 7.102/83, de 20 de junho de 1983 (conforme anexo A).

Com a maior fiscalização da Polícia Federal a tendência da área de atuação das empresas de vigilância que estão em dia com as exigências legais (conforme Anexo A), é de se tornarem, cada vez mais sólidas, no mercado, pois, a concorrência de empresas sem a licença exigida da Polícia Federal ainda é muito grande, o que dificulta o trabalho das empresas legais.

Em dezembro de 2004, Santa Catarina registrou a presença de 64 empresas autorizadas de segurança privada respondendo por 25% do total de empresas da região Sul. Com os números apresentados, foi o menor mercado, por quantidade de empresas, atrás do Paraná e Rio Grande do Sul.

Do total de empresas autorizadas, o Sindesp/SC reconheceu, em maio de 2005, 54 delas como atuantes em Santa Catarina, o que significou cerca de 85% das 64 empresas computadas. Razões para esta diferença podem ser a presença de

empresas inativas, mas que não cancelaram definitivamente sua autorização junto ao Departamento de Polícia Federal (DPF), além dos diferentes períodos (dezembro de 2004 e maio de 2005) e das possíveis falhas de informação que ocorrem entre os agentes.

Entre 2002 e 2004 a evolução do número de empresas autorizadas refletiu os movimentos de aberturas e cancelamentos de empresas ocorridos no período. No caso de Santa Catarina, o resultado foi um saldo positivo, aumentando a quantidade de empresas nos anos considerados. Vale definir que a taxa de abertura de empresas, analisada a seguir, fornece o percentual de empresas surgidas em determinado período frente ao total de empresas existentes. Já a taxa de cancelamento mostra o percentual de empresas que deixaram o setor frente ao total de unidades existentes.

A taxa de abertura de empresas em Santa Catarina declinou entre 2002 e 2004, seguindo o quadro regional. Foi de 9,7% em 2002, caiu pela metade em 2003 e, estatisticamente, foi nula em 2004, se posicionando como a menor verificada no Sul.

Reforçando o aumento do número de empresas autorizadas, a taxa de cancelamento em Santa Catarina recuou entre 2002 e 2004, comportamento diferente do padrão ocorrido no Sul, onde houve aumento das incidências de cancelamento. Após registrar 5% de crescimento em 2002, caiu para 2% em 2004, chegando a ser inexpressiva em 2003. Em todos os anos considerados, ela ficou abaixo do índice regional, sendo a menor entre todos os estados do Sul.

Com as taxas de abertura e cancelamento descritas foi possível perceber que, até 2003, o ritmo de crescimento do número de empresas em Santa Catarina se sustentou em torno dos 5%. Mas, em 2004, seguindo a tendência regional, recuou em 1,5%, resultando nas 64 empresas no estado (ver tabela 2).

Tabela 2 – Evolução do número de empresas autorizadas em Santa Catarina entre 2002 e 2004.

Ano	Taxa de Abertura (em %)	Taxa de Cancelamento (em %)	Empresas Autorizadas (em %)	Empresas Autorizadas (total)
2002	9,7%	4,8%	5,1%	62
2003	4,6%	-	4,8%	65
2004	-	1,6%	-1,5%	64

Fonte: FENAVIST (2005).

No que se refere às variáveis sócio-culturais e tendências, de acordo com a Secretaria do Estado e Segurança Pública de Santa Catarina, os índices de criminalidade cresceram 1,57%, de 2003 a 2005, se houver comparação entre os primeiros semestres dos respectivos anos, o que acaba por gerar um sentimento de insegurança por parte da sociedade, tal fator aliado ao crescimento do PIB, como citado anteriormente, favorece o crescimento do setor da segurança privada.

Ao ser traçado um comparativo entre o crescimento do setor da segurança com os índices de violência, existe um dado importante a ser analisado, pois apesar do crescimento da violência, o número de furtos a bens patrimoniais, entre 2003 e 2005, caiu cerca de 32,38%, sendo que no 1º semestre de 2003 foram registrados um total de 2.075 (dois mil e setenta e cinco) furto, enquanto no mesmo período no ano de 2005 foram registrados 1.403 (mil quatrocentos e três) furtos, o que pode ser reflexo do crescimento do setor e dos serviços das empresas de vigilância.

No item que se refere à análise da concorrência, segundo Richers (2000, p.64), “No fundo, toda estratégia é dirigida aos concorrentes, não no sentido de combatê-los, mas com o intuito de atingir melhores resultados do que eles”.

E cada vez mais, a concorrência exige que cada empresa transforme seu produto ou serviço num diferencial perante tantas outras empresas que tentam ganhar mais espaço no mercado. É preciso que as organizações estejam conscientes que devem investir em processos de melhorias, fazendo com que seus clientes saibam destacá-las das demais por sua excelência e qualidade.

4.2.1.1 Concorrentes Diretos

Richers (2000), afirma que a análise da concorrência desvenda um cenário onde se espelham os pontos fortes e fracos de cada uma das empresas competitivas, permitindo avaliá-las no contexto mais amplo do seu setor.

Segue abaixo, segundo dados da DELESP (Delegacia de Segurança Privada), a relação das empresas autorizadas pela Polícia Federal que desenvolvem os serviços de vigilância patrimonial, na região metropolitana de Florianópolis onde a CR Vigilância e Segurança desenvolve suas atividades:

4.2.1.1 Vigilância Patrimonial:

a) *ADSERVI – ADSERVI VIGILÂNCIA LTDA.*

R: Amarildo Rohling Guizoni, Lt 23, quadra D, Lot. Jd. das Flores, Serraria, São José / SC.

Tel: (48) 3346.7887;

b) ALARMSAT – ALARMSAT SISTEMA INTEGRADO DE SEGURANÇA S/C LTDA.

Rua José Maria da Luz, n.º 31 – José Mendes – Florianópolis/SC – Tel.: (48) 3225.7645 / 3231.2397;

c) BACK - BACK SERVIÇO DE VIGILÂNCIA E SEGURANÇA LTDA.

Alameda Bela Aliança, n.º 1.042 – Jd. América - Rio do Sul/SC - Tel./Fax: (47) 3521.1655;

d) CASVIG - CATARINENSE DE SEGURANÇA E VIGILÂNCIA LTDA.

Rua Getúlio Vargas, n.º 470 – Centro - São José/SC - Tel.: 3381-6600;

e) EBV - EMPRESA BRASILEIRA DE VIGILÂNCIA LTDA.

BR 101, Km 202, 9, Barreiros, São José / SC - Tel./Fax: 3381.9500;

f) EMBRACON / EMBRACON SEGURANÇA E VIGILÂNCIA LTDA.

Av. Lédio João Martins, n.º 554 / 03 – Kobrasol - São José/SC – Tel.: (48) 3259.4040 / Fax: 3035.4982;

g) EMBRASIL – EMBRASIL EMPRESA BRASILEIRA DE SEGURANÇA S/C LTDA.

Rua Aracy Vaz Callado, 1550 – Estreito – Florianópolis/SC – Tel.: 3248.5888 / Fax:3248.8808;

h) FA – FA SEGURANÇA E VIGILÂNCIA LTDA.

Rua Vítor Miguel de Souza, n.º 40 – Itacorubi – Florianópolis/SC – Tel.: (48) 3334.0399;

i) KHRONOS – KHRONOS SEGURANÇA PRIVADA LTDA.

Rua Paulino Pedro Hermes, n.º 3000 A – Bairro Jardim Floresta - São José/SC – Tel.: (48)3246.1957;

j) MARANATA - MARANATA VIGILÂNCIA E SEGURANÇA LTDA.

Rua Heitor Blum, n.º 230 – Estreito – Florianópolis/SC – Tel.: (48) 3244.1222;

k) MOBRA - MOBRA - SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA LTDA.

Rua Amaro Ferreira Macedo, n.º 99 – Centro - Palhoça/SC – Tel./Fax: (48) 3242.4383;

l) ONDREPSB - ONDREPSB SERVIÇO DE GUARDA E VIGILÂNCIA LTDA.

Av. Hercílio Luz, n.º 1.287 - Centro – Florianópolis/SC - Tel.: 2106.1500;

m) ORCALI - ORCALI SERVIÇOS DE SEGURANÇA LTDA.

Rua Fernando Machado, n.º 195 - Centro – Florianópolis/SC - Tel.: (48) 3212.1200;

n) PEDROZO - VIGILÂNCIA PEDROZO LTDA.

Rua Aderbal Ramos da Silva, n.º 81 - Centro - Itajaí/SC – Tel.: (47) 3349.4006 – Fax:

(47) 3348.8273;

o) PIRES - PIRES SERVIÇOS DE SEGURANÇA E TRANSP. DE VALORES LTDA.

Rua Pastor Stutzer, n.º 162, Jardim Blumenau – Blumenau/SC - Tel.: (47) 3326.1211 /

Fax: (47) 3326.8010;

p) SEGURIDADE - SEGURIDADE SERVIÇOS DE SEGURANÇA LTDA.

Rua Orestes Guimarães, n.º. 1400 - América – Joinville/SC – Tel: (47) 3425.3400 / Fax:

(47) 3244.7730;

q) SIBAN - SIBAN SEGURANÇA INDUSTRIAL E BANCÁRIA LTDA.

Rua Desembargador Gil Costa, 522 – Capoeiras – Florianópolis / SC – Tel.: (48)

3288.0013;

r) SUL BRASIL – SUL BRASIL SEGURANÇA PRIVADA LTDA.

Rua Porto Alegre, 285, Bela Vista – São José/SC – Tel. (48) 3346-6231;

s) TGL – TGL VIGILÂNCIA E SEGURANÇA LTDA.

Rua Prof.º Custódio Campos, 281 – Capoeiras – Florianópolis / SC – Tel.: (48)

3241.3100

t) VIP - VIP SEGURANÇA E VIGILÂNCIA LTDA.

Rua Heriberto Hülse, n.º50 – Barreiros – São José/SC – Tel.: (48) 3246.9451;

No referido estudo, não foram levantados dados financeiros sobre as empresas legalizadas no mercado de vigilância, pois sendo um mercado extremamente competitivo, existe um grande sigilo sobre dados em geral.

No que se refere aos preços praticados no mercado, eles obedecem a uma tabela padrão utilizada pelas empresas (Anexo B), onde existe uma variabilidade de acordo com o custo administrativo e a margem de lucratividade de cada empresa. Segue abaixo, tabela na qual consta a variabilidade dos custos dos serviços de cinco das maiores empresas que atuam na região metropolitana de Florianópolis de acordo com o número de funcionários, dados estes fornecidos pela DELESP, sendo estes dados comparados com o custo dos serviços da organização em estudo,:

Tabela 3 – Relação de cinco empresas com o custo do serviço e o referido posto de serviços adotado:

Nome da Empresa	Valor (R\$) - Posto 08 hs diurnas (semanal)	Valor (R\$) - Posto 12X36
EBV	2.072,45	6.420,50
Casvig	2.090,00	6.472,37
Back	1.980,58	6.390,85
Ondrepsb	2.105,95	6.482,55
Orcali	2.030,60	6.432,15
CR Vigilância	1.850,00	6.300,96

Fonte: Pesquisa realizada junto as empresa concorrentes da CR Vigilância e Segurança.

Outro fator importante a ser salientado, e o tempo de atividade das empresas de vigilância patrimonial na região metropolitana e o número de funcionários que as

mesmas possuem junto ao sistema SISEV, sistema este que serve como base de dados da DELESP, conforme pode ser analisado na tabela 4.

Tabela 4 - Tempo de atividade e número de funcionários das cinco maiores empresas da região metropolitana de Florianópolis.

Nome da Empresa	Tempo de atividade(anos)	Número de funcionários
EBV	32	991
Casvig	27	1419
Back	38	856
Ondrepsb	31	1280
Orcali	36	1250

Fonte: DELESP (Delegacia de Fiscalização das Empresas de Vigilância da região metropolitana de Florianópolis.

4.3 Oportunidades e Ameaças

Após a análise do ambiente externo, no qual enquadra-se a organização em estudo, torna-se possível identificar as oportunidades e ameaças oferecidas no setor no qual a organização está inserida.

A CR Vigilância e Segurança, entende como oportunidades de mercado, para ela, os seguintes itens:

- a) Crescente demanda no setor de vigilância patrimonial, devido ao aumento da criminalidade;
- b) Preço mais acessível que o dos principais concorrentes (ver tabela 3);
- c) Leis rígidas na abertura de novas empresas no setor conforme normas da Polícia Federal;

No que se refere às ameaças a referida organização relaciona-se os seguintes itens:

- a) Principais concorrentes com período de atuação de maior tempo no mercado, com isso maior credibilidade perante o mercado (ver tabela 4);
- b) Custo elevado da tecnologia devido aos equipamentos radiocomunicadores;
- c) Grande número de empresas no nicho de mercado que a organização em estudo atua;
- d) Empresa com pouca credibilidade no mercado devido ao pouco tempo de atividade;

4.4 Microambiente (Ambiente Interno, Marketing Mix)

Richers (2000, p. 43), define marketing mix como “um componente estratégico que acrescenta eficácia à empresa e a ajuda atingir seus objetivos a médio ou a longo prazo da maneira mais racional possível.

Na análise do ambiente interno é observada a empresa de acordo com seus aspectos internos, analisando-se seus pontos fortes e quais são as suas fraquezas. Tal análise mostra as bases internas e estruturais da empresa.

4.4.1 Produto

Segundo Las Casas (2000, p.83), “os serviços oferecidos por uma empresa devem ser cuidadosamente planejados e, acima de tudo, oferecidos com qualidade”.

A CR Vigilância e Segurança atualmente oferece dois tipos de serviços: segurança de eventos e vigilância patrimonial.

a) Segurança de Eventos

Serviços que a CR Vigilância e Segurança oferece às casas noturnas, feiras, congressos, shows e festas, sendo necessário o cumprimento de todas as exigências feitas pela Polícia Federal, de acordo com a lei 7.102, de 20 de junho de 1983.

Na contratação dos serviços é realizada uma análise no local onde são levantados os pontos críticos e a expectativa de público, e, a partir destas informações, é determinado o número de seguranças a serem utilizados.

b) Vigilância Patrimonial

Serviço de vigilância prestado a bancos, indústrias, comércio, condomínios, residências e eventos. A CR Vigilância e Segurança preserva a integridade do patrimônio e tranquilidade dos seus clientes, atuando com profissionais treinados e preparados para agir em qualquer situação. O fiscal da CR Vigilância e Segurança, realiza um levantamento da área no intuito da elaboração de um plano de segurança, levando em consideração as características do posto e as necessidades de segurança dos clientes.

Uma empresa de segurança privada pode atuar em mais de uma atividade do setor (vigilância patrimonial, segurança pessoal, escolta armada, transporte de valores

e cursos de formação) e, assim, diversificar seus serviços. Torna-se importante salientar que existem leis específicas para cada setor.

Os dados de 2004 mostraram que 25% das empresas do mercado de segurança privada de Santa Catarina diversificaram suas atividades, ou seja, $\frac{1}{4}$ das empresas atuam em mais de um segmento, índice similar ao quadro regional. Vale notar que o nível de diversificação aumentou de 21% em 2002 para os 25% de 2004.

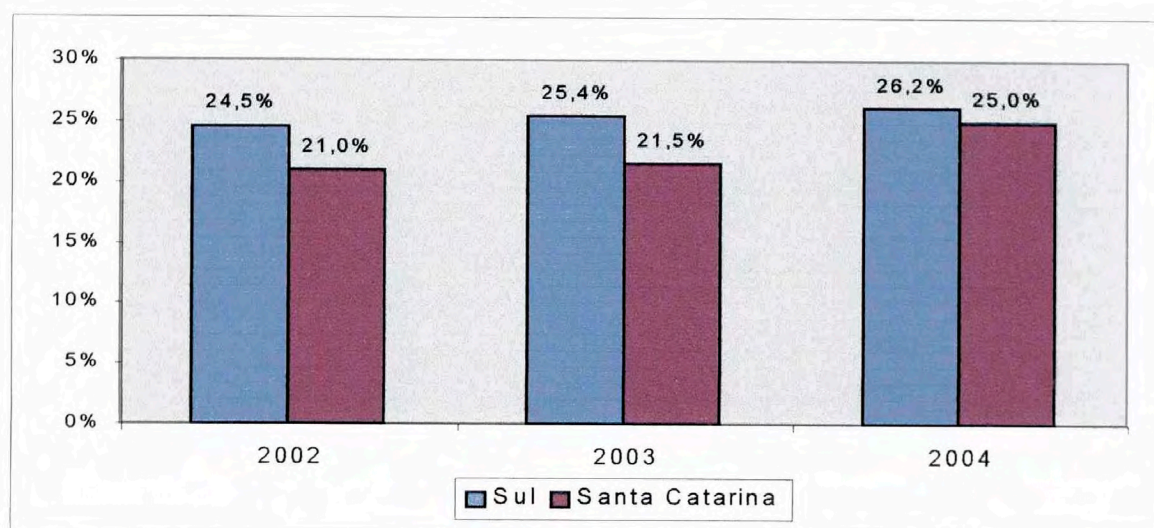


Figura 5 - Diversificação do setor em Santa Catarina e Sul entre 2002 e 2004 (em %)

Fonte: FENAVIST(2005).

A possibilidade da diversificação, com uma empresa detendo mais de uma autorização e atuando em mais de um nicho do setor de segurança privada tende a ampliar a oferta total de serviços. Procurando avaliar a quantidade de serviços oferecidos nos mercados e a concorrência, independente da quantidade de empresas autorizadas.

Conforme a distribuição da região Sul, a vigilância patrimonial foi a principal atividade, em número de autorizações, da segurança privada de Santa Catarina entre

2002 e 2004. Ela representou 65% do total de serviços prestados em 2004, somando 53 autorizações. Em segundo lugar ficaram os serviços de segurança pessoal, com 12% do mercado e 10 autorizações em 2004.

Apesar de sua abrangência, a atividade de vigilância, a exemplo da Região Sul, perdeu espaço em Santa Catarina, recuando a oferta em cerca de 2% em 2004 em comparação com 2003.

4.4.2 Preço

O preço dos serviços prestado pela CR Vigilância e Segurança é variável de acordo com as necessidades de cada cliente levando-se em conta a localização do referido local da prestação de serviço, e a forma que deseja a prestação de serviço. A composição do preço, dá-se através uma planilha de custos(ver anexo B), onde são lançados todos os custos tributários e trabalhistas na referida prestação de serviço, tendo como fatores oscilantes, na referida planilha, a margem de lucratividade, a qual pode ser definida como o percentual esperado de lucratividade sobre o referido serviço e a taxa administrativa, que são as despesas administrativas calculadas. Tal planilha, também é adotada por todo o mercado de vigilância patrimonial, havendo variabilidade na lucratividade e nas taxas administrativas, as quais variam de acordo com o porte de cada empresa (ver Anexo B). O custo médio por atividade, se for considerado a carga horário de 08 hs semanais, gera em torno de R\$ 1.600,00 por funcionário, levando-se em consideração todos os encargos da atividade. Outro fator importante a ser salientado, é que, apesar da planilha de custos ser cumprida, existe uma flexibilização no que se refere ao local onde a atividade será realizada, pois o custo do Vale

Transporte, é um dos encargos da referida planilha, e este pode influenciar no custo final da prestação de serviço.

O sindicato da categoria de vigilantes determina o piso salarial da mesma e os benefícios que as empresas devem auferir na folha de pagamento. Segundo a FENAVIST, os pisos salariais dos vigilantes, valores mínimos definidos anualmente nas convenções coletivas do setor, adotados em Santa Catarina, ficaram abaixo dos pisos médios regionais entre 2001 até julho de 2005. Em 2005, por exemplo, o piso médio de R\$ 498,50 do estado foi inferior, em mais de 20%, em relação à média de R\$ 632,28 do Sul.

A remuneração média mensal de um vigilante, em Santa Catarina – incluindo todo o “pacote salarial” (salário mensal, férias remuneradas, adicionais, bônus, 13º salário, benefícios, etc.), foi também inferior, entre 2001 e 2003, à remuneração média vigente na região Sul. Em 2003, por exemplo, enquanto a remuneração média praticada em Santa Catarina foi de R\$ 614,30, a média regional foi de R\$ 716,36 (16% superior). Quanto aos reajustes, a remuneração média em Santa Catarina teve, em 2002, um menor percentual quando comparado à média regional (4,1% frente à variação média de 5,7% do Sul). Mas, em 2003, a variação foi superior à regional (18,1% em Santa Catarina frente aos 13,8% na região).

A comparação dos valores do piso salarial e da remuneração média em Santa Catarina mostra que a remuneração praticada fica acima do piso acordado em 52,4%, em 2001, e em 44,2%, em 2002. De acordo com o último dado disponível, em 2003, a remuneração média de R\$ 614,30 – foi 52% acima do piso (R\$ 402,28). Os níveis de remuneração acima do piso, em Santa Catarina, oscilaram entre 40% e 50%, sendo significativamente superiores frente os níveis da região Sul, que estiveram em torno de

30%. Este estado foi o aquele que apresentou a maior remuneração média frente ao piso acordado.

A comparação entre os reajustes anuais aplicados nos pisos salariais dos vigilantes em Santa Catarina, nos pisos médios da região Sul, com a inflação medida pelo IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo), índice oficial do País e apurado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), mostrou que as atualizações dos pisos deste estado superaram, com boa vantagem, a inflação oficial entre 2002 e 2004. A partir de 2003, elas também se destacaram frente aos reajustes dos pisos médios da região Sul. Em 2005, o reajuste negociado no piso estadual foi de 9,3%, acima do aumento de 7,4% dos pisos médios regionais e da previsão de inflação de 5,5%, medida pelo IPCA, para 2005, sugerindo novamente ganhos reais para os vigilantes de Santa Catarina.

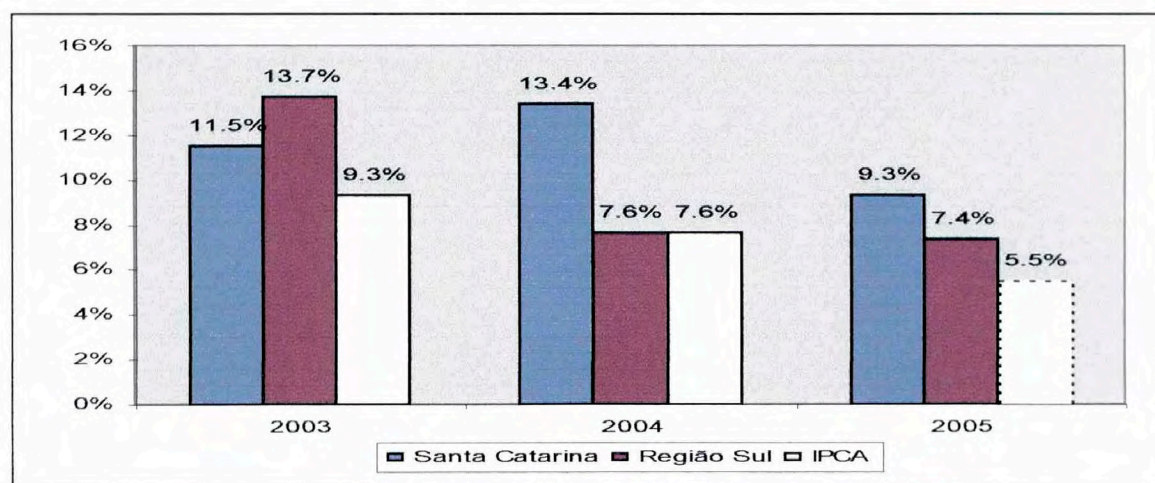


Figura 6 - Reajustes dos pisos salariais de Santa Catarina e do Sul frente à inflação entre 2003 e 2005 (em %)

Fonte: RAIS / CAGED / Banco Central / FENAVIST.

*Valor Projetado

4.4.3 Logística

De acordo com Lovelock;Wright (2003), a entrega de um serviço para clientes envolve decisões sobre onde, quando e como.

A organização está atuando no setor de vigilância há 3 anos. No que se refere à área de abrangência da prestação de serviços, a CR Vigilância e Segurança está apta a atender todo o estado de Santa Catarina, tendo especialização e capacidade técnica comprovada nas áreas de vigilância patrimonial e de eventos. Mas atualmente, só esta atuando na região metropolitana de Florianópolis(Biguaçu, Florianópolis, Palhoça e São José).

Na organização em análise, o setor operacional, é o responsável pela entrega do serviço, realizando desta forma as escala dos empregados no que se refere ao local da prestação do serviço e a carga horária a ser cumprida pelos mesmos, sendo tal frequência variável de acordo com a necessidade de cada cliente.

4.4.4 Comunicação

De acordo com Kotler (2000), o marketing atual exige mais do que desenvolver um bom produto a um preço atraente e torná-lo acessível. As empresas precisam também se comunicar com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral.

A CR Vigilância e Segurança utiliza a promoção de vendas através da distribuição de adesivos e descontos a seus clientes, sendo que os descontos são avaliados de acordo com o volume de serviço prestado ao referido cliente. No ano de

2003 utilizou a propaganda na televisão com forma de divulgar sua marca no mercado. No entanto, devido a fatores econômicos e analisados de acordo com o retorno projetado, cancelou tal iniciativa. No que se refere à relações públicas, utiliza o patrocínio a eventos beneficentes e distribuição de kits da empresa, tais como canetas e chaveiros. E no setor de venda pessoal ainda não existe um vendedor específico, pois atualmente quem realiza esta função é o proprietário da empresa, de acordo com os orçamentos solicitados à empresa.

Abaixo, segue dados, fornecidos pela contabilidade da organização em estudo, onde consta os gastos com comunicação do ano de 2003 e a 2005 (quadro 6).

Tabela 5 - Gastos com comunicação nos anos 2003 a 2005.

	Ano 2003	Ano 2004	Ano 2005
Mídia em televisão	R\$ 3.000,00	0	0
Patrocínio a eventos beneficentes	R\$ 800,00	R\$ 1.400,00	R\$ 2.100,00
Kits da empresa	R\$ 980,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.750,00

Fonte: contabilidade CR Vigilância e Segurança

4.5 Análise de pontos fortes e fracos

Richers (2000, p.43), afirma que *“o jogo das forças e fraquezas consiste num confronto das qualidades e limitações de uma empresa em relação a outra do setor.”*

Analisando o mix de marketing descrito acima, ele nos fornece dados da situação da empresa no que se refere aos pontos fortes e fracos da mesma.

Para CR Vigilância e Segurança seus Pontos Fortes são:

- a) Qualidade dos serviços prestados, devido referência dos seus clientes pelos serviços prestados;
- b) Baixo custo administrativo, pois sua estrutura interna é reduzida;
- c) Valorização da marca no setor de eventos, pois a CR Vigilância e Segurança faz a segurança de 80% das casas noturnas de Florianópolis, conforme informações da Jogos e Diversões, setor da Polícia Civil responsável pela liberação de alvará de funcionamento das casas noturnas;

Já os Pontos Fracos são:

- a) Falta de conhecimento na atividade de vigilância patrimonial;
- b) Atuação somente na região metropolitana de Florianópolis;
- c) Predomina as atividades de vigilância de eventos;
- d) Falta de investimentos no setor de marketing;

4.6 Finanças

Segundo Richers (2000), ao serem traçados os objetivos de um plano de marketing deve-se levar em consideração os dados financeiros da empresa e seus custos.

Sendo assim, foi analisado a DRE da CR Vigilância e Segurança dos exercícios de 2003/2004, 2004/2005 e uma projeção de 2005/2006. E, a partir de tal análise, definiram-se os objetivos da organização.

4.6.1 DRE (Demonstração e Resultado do Exercício).

Segue, abaixo, a Demonstração e Resultado do Exercício (DRE) da CR Vigilância e Segurança do setor patrimonial, dos exercícios 2003/2004, 2004/2005, Elaborada pelo setor de contabilidade da empresa, obedecendo ao calendário brasileiro, começando dia 1º de janeiro e terminando dia 31 de Dezembro.

Tabela 6 – Demonstração e Resultado de Exercício.

DRE	Dez – 03	Dez – 04	Dez – 05	Variação 04/05
Receita Bruta				
(+) Serv. Prestados	57.595	205.173	187.183	(8,77%)
(-) Imposto S/ Receita	3.542	12.574	11.511	(8,45%)
(=) Receita Liquida	54.053	192.598	175.672	(8,79%)
(-) Custos dos Bens e Serviços	13.180	26.612	17.942	(32,58%)
(=) Lucro Bruto	40.872	165.986	157.730	(4,97%)
(-) Desp. ADM	37.375	114.565	94.324	(17,67%)
(-) Desp. Vendas	2.031	15.799	19.159	21,27%
(-) Desp. Financeiras	1.453		1.255	
(-) Desp. E encargos não Dedutíveis			1.261	
(=) Resultado Operacional	12	35.620	41.728	17,15%
(=) Result Ant Cont. Sociais s/ Lucro	12	35.620	41.728	17,15%
(-) Cont. Social s/ Lucro	1.181	5.909	4.034	(32,72%)
(=) Resultado Antes Provisão IRPJ	(1.168)	29.711	37.693	26,87%
(-) Provisão do IR	2.764	9.848	6.724	(31,72%)
(-) Participação e Contribuições		5000		
(=) Resultado Liquida do Exercício	(3.933)	14.862	30.968	108,36%

Fonte: CR Vigilância e Segurança Ltda.

5 PROGNÓSTICO EMPRESARIAL

A análise dos ambientes externo e interno da empresa, permite que sejam determinados alguns pontos no que se refere a visão da organização, sua missão, seus valores, os objetivos a serem alcançados com o referido plano de marketing, as estratégias a serem utilizadas, os resultados projetados e a forma de implementação do mesmo e as ferramentas para o controle e garantia do sucesso na sua implementação.

5.1 Visão

“Crescer e desenvolver-se de forma participativa, garantindo a melhor qualidade e eficiência nos serviços, interagindo sempre com o mercado. Tornar-se uma das cinco maiores e melhores empresas de vigilância no mercado da região metropolitana de Florianópolis.”

5.2 Missão

Segundo Cobra (1992), a missão poderia ser definida como a incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação dos negócios da organização, através do desenvolvimento a longo prazo.

A CR Vigilância e Segurança tem como missão: *“prestar serviços com qualidade, superando as expectativas e necessidades de seus clientes, treinando e recrutando os melhores profissionais, adotando a melhoria dos processos de inovações operacionais e tecnológicas, com o intuito de ser referência empresarial”*.

5.3 Valores

De acordo com Kotler (2000), um dos maiores valores que os clientes esperam de fornecedores é a alta qualidade de produtos e serviços. Desta forma, a CR Vigilância e Segurança, procura agregar valor a seus serviços oferecendo:

- a) Qualidade, pois tudo deve ser bem feito para satisfazer os clientes;
- b) A consideração humana, pois todos os funcionários são parte importante da organização;
- c) O espírito de equipe, pois é necessário o trabalho participativo entre os membros;
- d) Ética, pois é necessário ter uma postura correta e transparente, para ganhar espaço e respeito no mercado que atua.

5.4 Objetivos

Segundo Richers (2000, p. 45), “os objetivos devem ser alvos concretos a ser atingidos em prazos predefinidos, mesmo que jamais se consiga chegar lá.

Aliando os objetivos da organização em estudo com os objetivos do plano de marketing, apresentam-se os seguintes:

- a) Investir 35% do resultado líquido do exercício de 2005, na área de vigilância patrimonial;
- b) Aumentar o faturamento da CR Vigilância e Segurança no setor de vigilância patrimonial, em 45%, tendo como referência o exercício de 2005.

5.5 Plano de Ação

De acordo com Cobra (1992), os objetivos ajudam a direcionar os esforços, enquanto as estratégias estabelecem os caminhos a serem percorridos para o alcance dos objetivos. Dentro deste contexto, foram definidas as seguintes estratégias no plano de marketing para a CR Vigilância e Segurança:

Estratégia 1 – Estruturação da área comercial;

- a) Contratação de um supervisor comercial;
- b) Identificar dentro da empresa colaboradores qualificados para atuarem no setor de vigilância patrimonial;

Quadro 2 – Previsão de Investimento 1

Previsão de Investimento				
Estratégia 1 – Contratação de mão de obra qualificada				
Início	Término	Ação	Responsável	Orçamento
Março	Dezembro	Contratação de um Supervisor comercial	Assessor técnico	R\$ 1.100,00 (Mensais)
Março	Março	Identificar dentro da empresa mão de obra qualificada e transferir para o setor de vigilância patrimonial.	Supervisor Operacional, com Assessor Técnico.	Já contabilizada

Toda a ação marcada como "já contabilizada" quer dizer que seus gastos com material e pessoal já faz parte dos gastos aos quais são pagos mensalmente pela empresa.

Fonte: CR Vigilância Departamento Financeiro.

Como Estratégia 1, o procedimento foi a estruturação do setor comercial da empresa, através da contratação de um supervisor comercial, bem como a identificação de pessoas dentro da organização que tragam consigo conhecimento no setor de vigilância patrimonial.

Atualmente, a seleção de funcionários é feita pelo Assessor Técnico e Supervisor Operacional da empresa onde os candidatos passam um teste psicotécnico com o acompanhamento de uma psicóloga.

Estratégia 2 – Difundir a imagem do serviço de vigilância patrimonial aproveitando a imagem da vigilância de eventos.

- a) Uma carta de apresentação e divulgação da CR Vigilância e Segurança para sua carteira de clientes de eventos;
- b) Oferecer palestras para os proprietários e colaboradores das empresas aonde a CR Vigilância e Segurança faz a segurança dos eventos para a divulgação dos serviços de vigilância patrimonial;
- c) Divulgação da CR Vigilância e Segurança nos meios de comunicação (rádio e televisão);

Quadro 3 – Previsão de Investimento 2

Previsão de Investimento				
Estratégia 2 – Difundir melhor a imagem do serviço de vigilância patrimonial aproveitando a gancho de imagem da vigilância de eventos.				
Início	Término	Ação	Responsável	Orçamento
Março	Agosto	Elaboração e entrega da carta de apresentação da CR Vigilância Patrimonial.	Supervisor Comercial e Assessor Técnico	Já contabilizado
Abril	Abril	Promover um encontro convidando os proprietários e colaboradores de seus clientes para uma palestra e coquetel para difundir a vigilância patrimonial.	Diretoria Executiva, Assessor Técnico e o Supervisor Comercial.	R\$ 3.000,00 (mensais)
Março	Abril	Divulgação nos meios de comunicação: rádio e televisão	Supervisor Comercial e Diretoria Executiva.	R\$ 5.000,00 (mensais)

Toda a ação marcada como "já contabilizada" quer dizer que seus gastos com material e pessoal já fazem parte dos gastos aos quais são pagos mensalmente pela empresa.

Fonte: CR Vigilância Departamento Financeiro.

A CR Vigilância e Segurança também apresentará através de palestras, os seus serviços e sua tecnologia para que seus clientes tenham maior ciência da amplitude da segurança patrimonial e de sua importância.

Além disso, remeterá a toda sua carteira de clientes, uma carta de apresentação detalhada visando divulgar o serviço da vigilância patrimonial.

Estratégia 3 – Agregar valor ao serviço prestado.

- a) Ronda extra para verificação do local da prestação do serviço.
- b) Serviço de pós-venda.

Quadro 4 – Previsão de Investimento 3

Previsão de Investimento				
Estratégia 3 – Agregar valor ao serviço prestado				
Início	Término	Ação	Responsável	Orçamento
Março	Dezembro	Para clientes que tenham suas empresas em zona perigosa, será ofertado uma ronda extra como garantia de um serviço mais eficiente.	Supervisor Operacional.	R\$ 150,00(mensais)
Março	Dezembro	Realização do pós venda para identificar o grau de satisfação dos clientes;	Supervisor Comercial.	Já contabilizado

Toda a ação marcada como "já contabilizada" quer dizer que seus gastos com material e pessoal já faz parte dos gastos os quais são pagos mensalmente pela empresa.

Fonte: CR Vigilância Departamento Financeiro.

Devido à existência de algumas áreas com maior periculosidade, a CR Vigilância e Segurança fornecerá um serviço extra de vigilância, serviço esse que é a ronda de

uma viatura nos locais para dar auxílio ao posto de atendimento, fornecendo assim, maior tranquilidade tanto ao vigilante quanto ao cliente.

A CR Vigilância e Segurança preocupada em manter sua alta qualificação dos serviços, realizará um pós-venda, serviço esse que será feito através de pesquisa com entrevistas não estruturadas, durante a execução dos serviços.

Estratégia 4 – Participação dos objetivos e estratégias aos funcionários

- a) Preparar um comunicado aos funcionários constando objetivos, metas, ações, estratégias a serem utilizadas pela organização;
- b) Realizar reuniões quinzenais para controlar e avaliar a evolução das ações;

Quadro 5 – Previsão de Investimento 4

Previsão de Investimento				
Estratégia 4 – Participação dos objetivos e estratégias aos funcionários				
Início	Término	Ação	Responsável	Orçamento
Março	Março	Preparar um comunicado aos funcionários constando objetivos, metas, ações, estratégias a serem utilizadas pela organização	Diretoria Executiva e Assessor Técnico	Já contabilizado
Março	Novembro	Realizar reuniões quinzenais para controlar e avaliar a evolução das ações;	Supervisor Comercial.	Já contabilizado

Fonte: CR Vigilância e Segurança (departamento Financeiro).

5.6 Plano de Resultado

A elaboração do Plano de Marketing foi baseada na utilização dos recursos humanos e materiais já existentes na empresa. Dentro destes aspectos, torna-se difícil realizar uma análise comparativa dos resultados anteriormente obtidos, pois será o primeiro plano de marketing a ser implantado na organização.

No que se refere aos investimentos a fim de realizar a implementação das estratégias relacionadas, chega-se à conclusão de que o investimento financeiro torna-se quase irrelevante para o orçamento final da CR Vigilância e Segurança Ltda., devido ao fato da referida organização ter a maioria dos custos contabilizados em seu orçamento final.

A contratação dos novos colaboradores e aquisição de novos materiais promocionais requer aprovação da Diretoria Executiva de acordo com a comprovação da real necessidade e possibilidade de aumento de produtividade.

Tabela 7 - Custos adicionais necessários para a implementação do plano

Ação	Custo
Contratação de supervisor comercial	R\$ 1.100,00 (mensais)
Encontros e Palestras	R\$ 3.000,00 (mensais)
Ronda Extra	R\$ 150,00 (mensais)
Divulgação em Mídia	R\$ 5.000,00 (mensais)
Total	R\$ 9.450,00

Fonte: CR Vigilância Departamento Financeiro.

Como a implementação das estratégias envolve, na maioria dos casos, apenas mudanças na execução de cada ação e em outras ações a empresa trabalharia com os recursos já contidos no orçamento previsto.

Para verificar a possibilidade de implantação do plano foi elaborada uma DRE projetada para o exercício 2005/2006 considerando três cenários possíveis. O primeiro é o cenário pessimista contabilizando um crescimento abaixo do estimado ficando na casa dos 40%. Após, analisa-se o cenário realista com os 45% de crescimento da previstos para o exercício. E, por fim, analisa-se um cenário otimista com 50% de crescimento no exercício, sendo tal crescimento referente ao setor de vigilância patrimonial.

Tabela 8 – DRE Projetada

DRE	2006 Pessimista	2006 Realista	2006 Otimista
Receita Bruta			
(+) Serv. Prestados	262.056	271.415	280.774
(-) Imposto S/ Receita	16.116	16.692	17.267
(=) Receita Liquida	245.940	254.723	263.507
(-) Custos dos Bens e Serviços	25.118	26.015	26.913
(=) Lucro Bruto	220.822	228.708	236.594
(-) Desp. ADM	109.324	109.324	109.324
(-) Desp. Vendas	27.159	27.159	27.159
(-) Desp. Financeiras	1.359	1.575	1.610
(-) Desp. e encargos não Dedutíveis	1.261	1.261	1.261
(=) Resultado Operacional	81.719	89.389	97.240
(=) Result Ant Cont. Sociais s/ Lucro.	81.719	89.329	97.240
(-) Cont. Social s/ Lucro	5.647	5.848	6.050
(=) Resultado Antes Provisão IRPJ	76.072	83.481	91.190
(-) Provisão do IR	9.413	9.749	10.086
(=) Resultado Liquido do Exercício	66.659	73.732	81.104

Fonte: CR Vigilância e Segurança Ltda.

Chegou-se a conclusão que o investimento no plano de marketing da CR Vigilância e Segurança Ltda. é um valor viável no resultado final da empresa, tendo em vista que, a empresa atualmente adota a política financeira de que 50% de seu resultado líquido do exercício deverá obrigatoriamente ser investido na empresa.

5.7 Implementação e Controle

De acordo com Kotler (2000), a implementação é o processo que transforma os planos em ações e assegura que os objetivos traçados no plano sejam executados. E ainda, segundo Kotler, o controle indicará como o plano será monitorado no que se refere aos objetivos traçados.

A validade deste plano de marketing será de 1 (um) ano após a sua implementação, sendo necessários ajustes no decorrer de sua vigência, tendo em vista a instabilidade do mercado.

O controle será realizado durante todo o processo de implementação, sendo que as ações serão adotadas mensalmente, o feedback será realizado mensalmente através de reuniões para comprovar a eficácia das estratégias aplicadas.

A responsabilidade pela implementação, controle e avaliação são de todos os integrantes da organização, visto que se não houver sinergia, iniciativa e comprometimento o plano não será eficaz.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste plano de marketing visa à expansão, no exercício de 2006, na região da grande Florianópolis, dos serviços de "Vigilância Patrimonial" da CR Vigilância e Segurança Ltda.

A empresa CR Vigilância e Segurança atua há cerca de 3 (três) anos na grande Florianópolis, tem um histórico de resultados financeiros positivos que possibilitam a expansão de seus serviços para a conquista de novos clientes.

Percebe-se que a organização em estudo obteve um grande crescimento ao longo dos três últimos anos. A opção de começar a investir com maior eficácia somente agora na vigilância patrimonial, na grande Florianópolis, foi para minimizar os riscos de fracasso que poderiam ter ocorrido no momento em que a empresa começou a oferecer este tipo de serviço, já que a empresa possuía pouca experiência neste ramo.

Ao analisar-se o ambiente econômico e político do Brasil, vê-se que apesar dos altos e baixos, o cenário é favorável, de acordo com os índices de crescimento do setor de vigilância, o que torna o referido plano de marketing para a organização ora estuda, de extrema importância, pois poderá gerar o crescimento projetado e necessário.

Os objetivos propostos no início do estudo foram alcançados, pois pôde-se caracterizar a organização, apresentando sua estrutura e sua história, além, de definir os pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças. Outro fator importante, foi a apresentação das estratégias adotadas, sendo que as mesmas potencializarão as oportunidades de mercado, necessitando, desta forma, de sistemas de avaliação e controle, fazendo-se necessário para o sucesso do referido plano, a definição de investimentos necessários e estimativa de resultados.

REFERÊNCIAS

AMBONI, N. et al., **Planejamento Estratégico: Roteiro Básico**. Florianópolis: UDESC/ESAG/UNISUL, 1997 (mimeo).

AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA, R. **Plano de Marketing: passo a passo: serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

AMBRÓSIO, V. **Plano de Marketing: passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2001.

CASA CIVIL – Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em <<http://legislacao.planalto.gov.br/legislacao.nsf>>. Acesso em 20.10.05.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, M. H. N. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

COBRA, M. H. N. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, A. R. TALARICO, E. de G. **Marketing promocional: descobrindo os segredos do mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, P. F. **O novo papel da administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

FENAVIST – Federação Nacional das Empresas de Segurança e Transportes de Valores. Disponível em <<http://www.fenavist.com.br/site/internas>>. Acesso em 12/11/05.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.com.br/home/populacao/indicadores_sociais_municipais/default.shtm>. Acesso em 10/11/05.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice hall, 2000.

KOTLER, P. Marketing (Ed. Compacta). 3 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

KOTLER, P. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, A. L. Marketing de serviços. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, A. L. Plano de Marketing para pequena e micro empresa. São Paulo: Atlas, 2001.

LOVELOCK, C.;WRIGHT, L. Serviços: Marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. 2. ed.rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 5. ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F. N., Pesquisa de marketing: execução e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PÁDUA, E. M. M. de. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. Campinas: Papirus, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

RICHES, R. Marketing: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SHAPIRO, Ben. Marketing em tempos de mudança. São Paulo: Futura, 2002.

SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA DO CIDADÃO. Disponível em: <<http://www.ssp.sc.gov.br/dini/estatisticas/estatistica.htm>>. Acesso em: 28/11/2005;

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

WESTWOOD, J. O plano de Marketing. 2 ed., São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXO A

LEI Nº 7.102, DE 20 DE JUNHO DE 1983
Publicada no DOU de 21 de junho de 1983

Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º É vedado o funcionamento de qualquer estabelecimento financeiro onde haja guarda de valores ou movimentação de numerário, que não possua sistema de segurança com parecer favorável à sua aprovação, elaborado pelo Ministério da Justiça, na forma desta Lei. (Art.1º com redação dada pela Lei nº 9.017, de 30/03/1995).

Parágrafo único. Os estabelecimentos financeiros referidos neste artigo compreendem bancos oficiais ou privados, caixas econômicas, sociedades de crédito, associações de poupanças, suas agências, subagências e seções

Art. 2º O sistema de segurança referido no artigo anterior inclui pessoas adequadamente preparadas, assim chamadas vigilantes; alarme capaz de permitir, com segurança, comunicação entre o estabelecimento financeiro e outro da mesma instituição, empresa de vigilância ou órgão Policial mais próximo; e, pelo menos, mais um dos seguintes dispositivos:

I - equipamentos elétricos, eletrônicos e de filmagens que possibilitem a identificação dos assaltantes;

II - artefatos que retardem a ação dos criminosos permitindo sua perseguição, identificação ou captura; e

III - cabina blindada com permanência ininterrupta de vigilante durante o expediente para o público e enquanto houver movimentação de numerário no interior do estabelecimento.

Parágrafo único (Revogado pela Lei nº 9.017, de 30/03/1995)

Art. 3º A vigilância ostensiva e o transporte de valores serão executados: (Art.3º, "caput", com redação dada pela Lei nº 9.017, de 30/03/1995).

I - por empresa especializada contratada; ou

II - pelo próprio estabelecimento financeiro, desde que organizado e preparado para tal fim, com pessoal próprio, aprovado em curso de formação de vigilante autorizado pelo Ministério da Justiça e cujo sistema de segurança tenha parecer favorável à sua aprovação emitido pelo Ministério da Justiça.

Parágrafo único. Nos estabelecimentos financeiros estaduais, o serviço de vigilância ostensiva poderá ser desempenhado pelas Polícias Militares, a critério do Governo da respectiva Unidade da Federação. (Parágrafo único com redação dada pela Lei 9.017, de 30/03/1995).

Art. 4º O transporte de numerário em montante superior a vinte mil UFIR, para suprimento ou recolhimento do movimento diário dos estabelecimentos financeiros, será obrigatoriamente efetuado em veículo especial da própria instituição ou de empresa especializada. (Art.4º com redação dada pela Lei nº 9.017, de 30/03/1995)

Art. 5º O transporte de numerário entre sete mil e vinte mil UFIR poderá ser efetuado em veículo comum, com a presença de dois vigilantes. (Art.5º com redação dada pela Lei nº 9.017, de 30/03/1995).

Art. 6º Além das atribuições previstas no Art.20, compete ao Ministério da Justiça: (Art.6º, "caput", com redação dada pela Lei nº 9.017, de 30/03/1995).

I - fiscalizar os estabelecimentos financeiros quanto ao cumprimento desta Lei;

II - encaminhar parecer conclusivo quanto ao prévio cumprimento desta Lei, pelo estabelecimento financeiro, à autoridade que autoriza o seu funcionamento;

III - aplicar aos estabelecimentos financeiros as penalidades previstas nesta Lei.

Parágrafo único. Para a execução da competência prevista no inciso I, o Ministério da Justiça poderá celebrar convênio com as Secretarias de Segurança Pública dos respectivos Estados e Distrito Federal. (Parágrafo único com redação dada pela Lei nº 9.017, de 30/03/1995).

Art. 7º O estabelecimento financeiro que infringir disposição desta Lei ficará sujeito às seguintes penalidades, conforme a gravidade da infração e levando-se em conta a reincidência e a condição econômica do infrator: (Art.7º com redação dada pela Lei nº 9.017, de 30/03/1995).

I - advertência;

II - multa, de mil a vinte mil UFIR;

III - interdição do estabelecimento.

Art. 8º Nenhuma sociedade seguradora poderá emitir, em favor de estabelecimentos financeiros, apólice de seguros que inclua cobertura garantindo riscos de roubo e furto qualificado de numerário e outros valores, sem comprovação de cumprimento, pelo segurado, das exigências previstas nesta lei.

Parágrafo único. As apólices com infringência do disposto neste artigo não

terão cobertura de resseguros pelo Instituto de Resseguros do Brasil.

Art. 9º Nos seguros contra roubo e furto qualificado de estabelecimentos financeiros, serão concedidos descontos sobre os prêmios aos segurados que possuírem, além dos requisitos mínimos de segurança, outros meios de proteção previstos nesta lei, na forma de seu regulamento.

Art. 10 São considerados como segurança privada as atividades desenvolvidas em prestação de serviços com a finalidade de: (Art. 10, caput alterado, incisos e parágrafos incluídos pela Lei nº 8.863, de 28/03/1994).

I - proceder à vigilância patrimonial das instituições financeiras e de outros estabelecimentos, públicos ou privados, bem como a segurança de pessoas físicas;

II - realizar o transporte de valores ou garantir o transporte de qualquer outro tipo de carga;

§ 1º Os serviços de vigilância e de transporte de valores poderão ser executados por uma mesma empresa.

§ 2º As empresas especializadas em prestação de serviços de segurança, vigilância e transporte de valores, constituídas sob a forma de empresas privadas, além das hipóteses previstas nos incisos do caput deste artigo, poderão se prestar ao exercício das atividades de segurança privada a pessoas; a estabelecimentos comerciais, industriais, de prestação de serviços e residências; a entidades sem fins lucrativos; e órgãos e empresas públicas.

§ 3º Serão regidas por esta lei, pelos regulamentos dela decorrentes e pelas disposições da legislação civil, comercial, trabalhista, previdência e penal, as empresas definidas no parágrafo anterior.

§ 4º As empresas que tenham objeto econômico diverso da vigilância ostensiva e do transporte de valores, que utilizem pessoal de quadro funcional próprio, para execução dessas atividades, ficam obrigadas ao cumprimento do disposto nesta lei e demais legislações pertinentes.

§ 5º (Vetado)

§ 6º (Vetado)

Art. 11 A propriedade e a administração das empresas especializadas que vierem a se constituir são vedadas a estrangeiros.

Art. 12 Os diretores e demais empregados das empresas especializadas não poderão ter antecedentes criminais registrados.

Art. 13 O capital integralizado das empresas especializadas não pode ser inferior a cem mil UFIR. (Art.13 com redação dada pela Lei nº 9.017, de

30/03/1995).

Art. 14 São condições essenciais para que as empresas especializadas operem nos Estados, Territórios e Distrito Federal:

I - autorização de funcionamento concedida conforme o Art. 20 desta lei; e

II - comunicação à Secretaria de Segurança Pública do respectivo Estado, Território ou Distrito Federal.

Art. 15 Vigilante, para os efeitos desta lei, é o empregado contratado para a execução das atividades definidas nos incisos I e II do caput e parágrafos 2º, 3º e 4º do Art. 10. (Art. 15 com redação dada pela Lei nº 8.863, de 28/03/1994).

Art. 16 Para o exercício da profissão, o vigilante preencherá os seguintes requisitos:

I - ser brasileiro;

II - ter idade mínima de 21 (vinte e um) anos;

III - ter instrução correspondente à quarta série do primeiro grau;

IV - ter sido aprovado em curso de formação de vigilante, realizado em estabelecimento com funcionamento autorizado nos termos desta lei; (Inciso IV com redação dada pela Lei nº 8.863, de 28/03/1994).

V - ter sido aprovado em exame de saúde física, mental e psicotécnico;

VI - não ter antecedentes criminais registrados; e

VII - estar quite com as obrigações eleitorais e militares.

Parágrafo único. O requisito previsto no inciso III deste artigo não se aplica aos vigilantes admitidos até a publicação da presente lei.

Art. 17 O exercício da profissão de vigilante requer prévio registro na Delegacia Regional do Trabalho do Ministério do Trabalho, que se fará após a apresentação dos documentos comprobatórios das situações enumeradas no artigo anterior. (Vide Medida Provisória nº 2.184-23, de 24.8.2001)

Parágrafo único. Ao vigilante será fornecida Carteira de Trabalho e Previdência Social, em que será especificada a atividade do seu portador.

Art. 18 O vigilante usará uniforme somente quando em efetivo serviço.

Art. 19 É assegurado ao vigilante:

I - uniforme especial às expensas da empresa a que se vincular;

II - porte de arma, quando em serviço;

III - prisão especial por ato decorrente do serviço;

IV - seguro de vida em grupo, feito pela empresa empregadora.

Art. 20 Cabe ao Ministério da Justiça, por intermédio do seu órgão competente ou mediante convênio com as Secretarias de Segurança Pública dos Estados e Distrito Federal: (Art.20, "caput", com redação dada pela Lei nº 9.017, de 30/03/1995).

I - conceder autorização para o funcionamento:

a) das empresas especializadas em serviços de vigilância;

b) das empresas especializadas em transporte de valores; e

c) dos cursos de formação de vigilantes.

II - fiscalizar as empresas e os cursos mencionados no inciso anterior;

III - aplicar às empresas e aos cursos a que se refere o inciso I deste artigo as penalidades previstas no Art.23 desta Lei;

IV - aprovar uniforme;

V - fixar o currículo dos cursos de formação de vigilantes;

VI - fixar o número de vigilantes das empresas especializadas em cada Unidade da Federação;

VII - fixar a natureza e a quantidade de armas de propriedade das empresas especializadas e dos estabelecimentos financeiros;

VIII - autorizar a aquisição e a posse de armas e munições; e

IX - fiscalizar e controlar o armamento e a munição utilizados.

X - rever anualmente a autorização de funcionamento das empresas elencadas no inciso I deste artigo. (Inciso X acrescido pela Lei nº 8.863, de 28/03/1994).

Parágrafo único. As competências previstas nos incisos I e V deste artigo não serão objeto de convênio. (Parágrafo único com redação dada pela Lei nº 9.017, de 30/03/1995).

Art. 21 As armas destinadas ao uso dos vigilantes serão de propriedade e responsabilidade:

I - das empresas especializadas;

II - dos estabelecimentos financeiros quando dispuserem de serviço

organizado de vigilância, ou mesmo quando contratarem empresas especializadas.

Art. 22 Será permitido ao vigilante, quando em serviço, portar revólver calibre 32 ou 38 e utilizar cassetete de madeira ou de borracha.

Parágrafo único. Os vigilantes, quando empenhados em transporte de valores, poderão também utilizar espingarda de uso permitido, de calibre 12, 16 ou 20, de fabricação nacional.

Art. 23 As empresas especializadas e os cursos de formação de vigilantes que infringirem disposições desta Lei ficarão sujeitos às seguintes penalidades, aplicáveis pelo Ministério da Justiça, ou, mediante convênio, pelas Secretarias de Segurança Pública, conforme a gravidade da infração, levando-se em conta a reincidência e a condição econômica do infrator:

I - advertência;

II - multa de quinhentas até cinco mil UFIR; (Inciso II com redação dada pela Lei nº 9.017, de 30/03/1995).

III - proibição temporária de funcionamento; e

IV - cancelamento do registro para funcionar.

Parágrafo único. Incurrerão nas penas previstas neste artigo as empresas e os estabelecimentos financeiros responsáveis pelo extravio de armas e munições.

Art. 24 As empresas já em funcionamento deverão proceder à adaptação de suas atividades aos preceitos desta lei no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, a contar da data em que entrar em vigor o regulamento da presente lei, sob pena de terem suspenso seu funcionamento até que comprovem essa adaptação.

o Poder Executivo regulamentará esta lei no prazo de 90 (noventa) dias a contar sua publicação.

Art. 26 Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 27 Revogam-se os Decretos-leis nº 1034, de 21/10/1969, e nº 1103, de 06/04/1970, e as demais disposições em contrário.

Brasília, 20 de junho de 1983; 162º da Independência e 95º da República.

ANEXO B

BASE DE CÁLCULO			SALÁRIOS				ENCARGOS SOCIAIS					OBRIGAÇÕES + VANTAGENS		
Qtde Func.	Sal.Base	Posto	Remun.	Férias	1/3 Fer.	13º Sal	INSS	SAT	Terc.	FGTS	Mult.50%	VT	VA	SESMT
1	498,50	8Hs 2ª x Sábado(Diurno)	882,04	48,53	16,17	48,53	159,05	23,86	46,13	67,60	31,81	100,09	104,00	3,13
1	498,50	8Hs 2ª x Sábado(Noturno)	864,67	63,75	21,25	63,75	202,68	30,40	58,78	86,14	40,54	100,09	104,00	3,13
1	206,20	7Hs 5ª-6ª-Sab (Noturno)	347,59	25,53	8,51	25,53	81,43	12,21	23,62	34,61	16,29	52,63	52,00	3,13
1	496,50	8Hs 2ª x 6ª - 5Hs Sáb(Diu)	641,25	45,13	15,04	45,13	149,31	22,40	43,30	63,46	29,86	100,09	104,00	3,13
1	498,50	8Hs 2ª x 6ª(Noturno)	785,82	57,18	19,06	57,18	183,85	27,58	53,32	78,13	36,77	80,09	88,00	3,13
1	407,86	6Hs 2ª x Sábado(Diurno)	489,44	33,99	11,33	33,99	113,75	17,06	32,99	48,34	22,75	105,53	90,69	3,13
1	407,86	6Hs 2ª x Sábado(Noturno)	644,88	46,94	15,65	46,94	150,88	22,63	43,76	64,12	30,18	105,53	90,69	3,13
2	571,01	8Hs 2ª x 2ª (Diurno)	773,58	54,95	18,31	54,95	180,36	27,05	52,30	76,65	36,07	115,74	104,64	6,25
2	571,01	8Hs 2ª x 2ª (Noturno)	984,31	72,51	24,17	72,51	230,70	34,60	66,90	98,05	46,14	115,74	120,00	6,25
2	509,83	9Hs 2ª x 6ª (07:00x22:30)	624,48	43,54	14,51	43,54	145,22	21,78	42,11	61,72	29,04	119,41	104,64	6,25
2	997,00	12Hs 2ª x 2ª (Noturno)	1.469,35	105,83	35,27	105,83	343,26	51,49	99,54	145,88	68,65	90,18	120,00	6,25
1	498,50	10Hs 2ª x 6ª - 3:30 Sab(D)	799,87	58,35	19,45	58,35	187,20	28,08	54,29	79,56	37,44	100,09	104,00	3,13
2	534,75	10Hs 2ª x 2ª (20x06)	1.062,26	79,61	26,53	79,61	249,60	37,44	72,38	106,08	49,92	117,91	120,00	6,25
1	498,50	12Hs 2ª x 6ª (Diurno)	913,16	67,79	22,59	67,79	214,27	32,14	62,14	91,06	42,85	80,09	88,00	3,13
2	997,00	12Hs 2ª x 2ª (Diurno)	1.332,35	94,41	31,47	94,41	310,53	46,58	90,05	131,98	62,11	90,18	120,00	6,25
1	271,91	12Hs (Sáb-Dom Diurno)	348,95	24,55	8,18	24,55	81,25	12,19	23,56	34,53	16,25	93,69	61,04	3,13
2	997,00	12Hs 2ª x 2ª (15:00x03:00)	1.417,59	101,52	33,84	101,52	330,89	49,63	95,96	140,63	66,18	90,18	120,00	6,25
2	534,75	10Hs 2ª x 2ª (23:00x09:00)	1.103,95	83,08	27,69	83,08	259,56	38,93	75,27	110,31	51,91	117,91	120,00	6,25
1	308,16	10Hs (21x07-5ªx6ªxSábxFer)	631,74	47,51	15,83	47,51	148,52	22,28	43,07	63,12	29,70	75,01	68,00	3,13
4	1.268,91	16Hs 2ªx2ª (Diurno)	1.658,65	117,07	39,02	117,07	386,36	57,95	112,04	164,20	77,27	264,87	248,00	12,50
1	244,72	12Hs (SDF - Noturno)	375,55	27,22	9,07	27,22	87,81	13,17	25,47	37,32	17,56	84,32	72,00	3,13
4	1.994,00	24Hs 2ª x 2ª	2.801,71	200,24	66,74	200,24	653,79	98,07	189,60	277,86	130,76	180,36	209,28	12,50

POSTO	IMPOSTOS							ADMINISTRATIVO		TOTAL
BASE CALCULO	PIS	CONFINs	IRPJ	IRPJ TRI	CSSL NF	CSSL TRI	ISS	Lucro	Tx Adm.	Total Geral
8Hs 2ª x Sábado(Diurno)	10,40	48,02	18,01	60,82	16,01	30,09	40,01			1.800,52
8Hs 2ª x Sábado(Noturno)	12,73	58,75	19,58	74,41	19,58	36,81	48,96			1.958,23
7Hs 5ª-6ª-Sab (Noturno)	5,48	25,31	8,44	32,06	8,44	15,86	21,09			843,59
8Hs 2ª x 6ª - 5Hs Sáb(Diu)	9,88	45,62	15,21	57,78	15,21	28,59	38,02			1.520,64
8Hs 2ª x 6ª(Noturno)	11,45	52,86	17,82	66,96	17,62	33,13	44,05			1.762,01
6Hs 2ª x Sábado(Diurno)	7,92	36,55	12,18	46,30	12,18	22,91	30,46			1.218,35
6Hs 2ª x Sábado(Noturno)	9,90	45,68	15,23	57,87	15,23	28,83	38,07			1.522,81
8Hs 2ª x 2ª (Diurno)	12,00	55,39	18,46	70,16	18,46	34,71	46,16			1.846,30
8Hs 2ª x 2ª (Noturno)	14,80	68,31	22,77	86,52	22,77	42,81	56,92			2.276,86
9Hs 2ª x 6ª (07:00x22:30)	10,15	46,84	15,61	59,33	15,81	29,35	39,03			1.561,37
12Hs 2ª x 2ª (Noturno)	20,65	95,32	31,77	120,74	31,77	59,74	79,44			3.177,47
10Hs 2ª x 6ª - 3:30 Sab(D)	11,90	54,94	18,31	69,59	18,31	34,43	45,78			1.831,30
10Hs 2ª x 2ª (20x06)	15,82	73,01	24,34	92,48	24,34	45,75	60,84			2.433,74
12Hs 2ª x 6ª (Diurno)	13,07	60,34	20,11	76,43	20,11	37,81	50,29			2.011,43
12Hs 2ª x 2ª (Diurno)	18,91	87,27	29,09	110,55	29,09	54,69	72,73			2.909,14
12Hs (Sáb-Dom Diurno)	5,91	27,27	9,09	34,54	9,09	23,63	22,72			908,94
12Hs 2ª x 2ª (15:00x03:00)	19,99	92,28	30,76	116,89	30,76	57,83	76,90			3.076,08
10Hs 2ª x 2ª (23:00x09:00)	16,35	75,46	25,15	95,59	25,15	47,29	62,88			2.515,40
10Hs (21x07- 5ªx6ªxSábxFer)	9,36	43,20	14,40	54,72	14,40	27,07	36,00			1.439,94
16Hs 2ªx2ª (Diurno)	25,93	119,66	39,89	151,57	39,89	74,99	99,72			3.988,75
12Hs (SDF - Noturno)	6,22	28,70	9,57	36,35	9,57	17,98	23,91			956,55
24Hs 2ª x 2ª	39,33	181,53	60,51	229,94	60,51	113,76	151,27			6.050,96